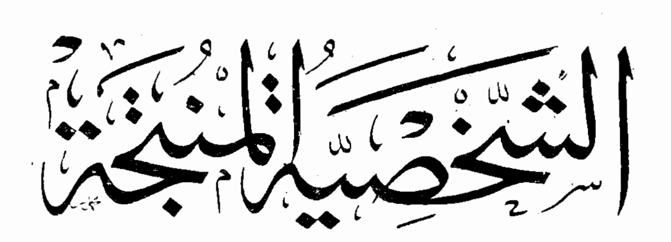
سلسلة
دراسات نفسية إسلامية
(٣)



الشخصية المنتجة

إعداد
الدكتور سيد عبد الحميد مرسي

يطلب من
مكتبة وهبة
١٤ شارع الجمهورية - عابدين
تليفون ٩٣٧٤٧٠

الطبعـــة الأولى

ربيع الثاني ١٤٠٥هـ ـــ يناير ١٩٨٥م





« يا أيهـا الانسان انك كادح الى ربك كدحا فملاقيه »

(صدق الله العظيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أفضل المرسلين ، سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه أجمعين •

وبعد ••

قال الله تعالى فى محكم كتابه الكريم :

« يا أيها الانسان انك كادح الى ربك كدحا فملاقيه »

(الانشقاق : ٦)

فالخطاب هنا عام لكل انسان ، أى ابن آدم جاهد ومجد بأعماله التى عاقبتها الموت • والزمان يطير بالانسان وهو فى كل لحظة يقطع شوطا من عمره القصير ، فكأنه سائر مسرع الى الموت ، ثم يلاقى ربه فيكافئه على عمله •• ان كان خيرا فخير ، وان كان شرا فشر •

وقال تعالى :

« فاستجاب لهم ربهم أنى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى ، بعضكم من بعض ، فالذين هاجروا وأخرجوا من ديارهم وأوذوا فى سبيلى وقاتلوا وقتلوا لأكفرن عنهم سيئاتهم ولأدخلنهم جنات تجرى من تحتها الأنهار ثوابا من عند الله ، والله عنده حسن الثواب » •

(آل عمران : ١٩٥)

ان الايمان ليس مجرد تفكير وتدبر ، وليس مجرد خشوع وخضوع ، وليس مجرد خوف وارتجاف ، وليس مجرد رجاء وطمع •• انما هو العمل الخالص ، انما هو السلوك الجاد الملتزم ، مع التفكر والتدبر ، والخضوع والخشوع والخوف والارتجاف ، والرجاء والطمع • ومن

هنا نجد القرآن الكريم يقرن الايمان بالعمل الصالح فى أكثر من سبعين آية دون تفرقة • فالقرآن الكريم يقول :

- **« •• فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه » •**
(الملك : ١٥)
- **«فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله»•**
(الجمعة : ١٠)
- **« يا أيها الذين آمنوا أنفقوا من طيبات ما كسبتم •• » •**
(البقرة : ٢٦٧)
- **« وجعلنا النهار معاشا •• » •** (النبأ : ١١)
- **« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون •• » •**
(التوبة : ١٠٥)

* * *

فالدين الاسلامى القويم يحث على العمل •• وعمل الانسان هو وظيفة عقله وبدنه ، فان لم يباشر الانسان العمل فلن يستطيع أن يؤدى وظيفته فى الحياة • فعقل الانسان لا بد أن يفكر ، على أن يتخذ التفكير خطاً مستقيما فى الحياة لا يغلبه الهوى ويجره الى التفكير فيما يضره أو يوقع الضرر بغيره •• واذا كان العمل وظيفة الانسان فى الحياة ، فانه لا يسبب اجهادا له ، بل كثيرا ما يجد الانسان متعته فى العمل •

ان العمل فى الحياة هو السبيل لتحصيل الرزق والتمكن من العيش ، ويمكن القول بأن العمل حق •• العمل واجب •• العمل حياة •• وللانسان هدف فى حياته الانسانية ، ليس هو مجرد العيش لذات العيش ، كما أنه ليس مجرد المحافظة على البقاء الفردى • ان هدف الانسان فى الحياة هو الكفاح والمقاومة •• الكفاح فى سبيل رسالة الحق ، والمقاومة ضد ما يضعف الحق ويقوى الباطل • ورسالة الحق هى رسالة الخير •• رسالة التعاون المثمر فى الحياة ، هى رسالة المحبة بين الناس ، وأداء هذه الرسالة هو تحقيق هدف الانسان فى الحياة •

* * *

والاسلام جعل العمل حقا للفرد وواجبا عليه ، وقد حث الرسول الكريم على العمل وأوصى باتقانه ، كما أوصى بالعدل فى تقدير الأجر

والوفاء به • والأساس الأول الذى يرسـيه الاسـلام فى تنظيم مجتمعه أن يعمل الانسان ليحصل على قوته ، وفى هذا المجال تتابعت أحاديث الرسول عليه الصلاة والسلام ••

ـ « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » • (البخارى)

ـ « ان الله يحب العبد المحترف ، ومن كد على عياله كان كالمجاهد فى سبيل الله عز وجل » (أحمد)

ـ « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له » • (أحمد)

* * *

وقد جعل القرآن الكريم حملة الرسالات الدينية من الأنبيـاء والمرسلين على مر التاريخ هم فى ذات الوقت من عباد الله المحترفين •• فهذا « نوح » عليه السلام كان رسولا نبيا ،وكان رائدا من رواد الصناعة، اذ أوحى الله اليه بصنع السفينة التى أنجته ومن معه من الطوفان ، فكان بدء صناعة السفن على يديه • و « ابراهيم » أبو الأنبياء ، كان رسـولا نبيا ، وكان فى ذات الوقت يحسن صناعة البناء ، وقد رفع القواعد من البيت الحرام بمكة المكرمة هو وابنه « اسماعيل » • و « يوسف » الصديق كان رسولا نبيا ، وكان فى الوقت نفسه ذا عقل اقتصـادى يحسن تدبير أمور معايش الناس ، وقد أشار على فرعون مصر بأن يزرع ويحصد ويخزن الفائض استعدادا لسنوات الأزمة ، وقد طلب من فرعون أن يوليه منصب القائم على خزائن الأرض فى الدولة ليخدم النـاس بتدبير أمور معاشهم • و « موسى » عليه السلام رشحته قوته البدنيـة وأمانته لأن يعمل للنبى «شعيب» فى رعاية أمواله ويعينه عشر سنوات على أن يزوجه احدى ابنتيه • و « داوود » كان نبيا رائدا من رواد صناعة الحديد وكان يأكل من عمل يده •

ومن الأحاديث النبوية الشريفة التى تحث على العمل :

ـ « لا يقبل ايمان بلا عمل ولا عمل بلا ايمان » • (الطبرانى)

ـ « طلب الحـلال فريضة بعد الفريضة » • (الطبرانى)

« ان من الذنوب ذنوبا لا يكفرها الصلاة ولا الصدقة ولا الحج ، ويكفرها الهم فى طلب المعيشة » . (الطبرانى)

— « ان الله تعالى يحب أن يرى عبده تعبا فى طلب الحــلال » . (الديلمى)

— « اذا صليتم الفجر فلا تناموا عن طلب أرزاقكم » . (الطبرانى)

— « باكروا فى طلب الرزق والحوائج فان الغدو بركة ونجاح » . (الطبرانى)

— « أفضل الكسب بيع مبرور وعمل الرجل بيده » . (أحمد)

— « أن الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » . (البيهقى)

* * *

وبعــد ..

فى اطار هذا المعين الذى لا ينضب من المبادىء والمفاهيم الاسلامية، قام الكاتب باعداد هذا الجزء الثالث من سلسلة الدراسات النفسية الاسلامية ، بعنوان « الشخصية المنتجة » اشارة الى الانســان الكادح المكافح العــامل . .

فناقش الكاتب فى الفصل الأول « مفهوم العمل » .. فشرح طبيعة العمل مع تعريف المصطلحات المهنية المختلفة كالواجب ، والوظيفة ، والعمل ، والمهنة ، ونشاط العمل . ثم انتقل الكاتب الى شرح دور المهن فى حياتنا ، وأوضح أن الدين الاسلامى الحنيف يحث على الكد والكــدح والعمل ، مستشهدا بالآيات القرآنية . وناقش الدور الذى تقوم بــه المهن فى حياتنا وقسم المهن الى أقسام رئيسية وأقسام ثانوية . ونظرا لكثرة الأعمال والمهن فانها تصنف فى مجموعات ، وشرح الكاتب الوسائل المختلفة للتصنيف المهنى مستعينا بخبرات الدول المتقدمة فى هذا المجال . وانتقل بعد هذا الى توضيح أهمية العمل وضرورته بالنسبة للأفراد باعتبار آن هناك فكرة « تبادل المنفعة » ، وما يحققه العمل من وظائف اجتماعية ، وما يسبغه على الفرد من مكانة ، هذا بالاضافة الى المعنى الاجتماعــى للعمل . واختتم الكاتب هذا الفصل بتوضيح نظرة الاسلام الى العمــل مستشهدا بالآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التى تحث

على العمل والكد والكفاح ، مع ضرب الأمثلة بالأنبياء والمرسلين الذين كانوا يحترفون العمل الى جانب قيامهم بأداء الرسالة •

* * *

واختص الفصل الثانى بمناقشة « العمل والانتاج » •• فلخص المؤثرات الرئيسية على السلوك الانسانى ، ثم انتقل الى مناقشة «الكفاية الانتاجية» مستشهدا بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية • وأوضح المفاهيم النفسية المتضمنة فى « تنمية الشخصية المنتجة » مثل مفهوم الانسان المحقق لذاته ، ومفهوم الشخصية السوية ، ومفهوم السيطرة ، والمفاهيم الخلقية للشخصية ، ومفهوم الشخصية المنتجة ، ومفهوم الذات ، ومفهوم النفس الخلاقة ، ومفهوم الارادة ، ومفهوم العلاقات الشخصية المتبادلة ، ووجهة النظر المهنية للشخصية المنتجة • وأوضح معالم « الشخصية الانسانية فى القرآن الكريم » ، وتعرض لشرح أنماط الشخصية فى القرآن بتقسيماتها الأساسية : « المؤمنون » و « الكافرون » و « المنافقون » موضحا سمات كل منها ومستشهدا بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية • وانتقل الكاتب الى الحديث عن « ظروف العمل وأثرها على الانتاج » •• فناقش المناخ التنظيمى ، والتعب « الاجهاد » ، والعوامل البيئية كالاضاءة والتهوية • والضوضاء ، والضجر ، وحوادث العمل •

* * *

وتركزت المناقشة فى الفصل الثالث على « الدافعية للعمل » •• فأوضح الكاتب المقصود بها ، ثم عرض وجهات النظر المختلفة المتعلقة بالدافعية كنظرية الحاجات الأساسية ، ونظرية الدافعية والمحافظة على الاستمرار ، ونظريات «س» و «ص» ، ونظرية التوقع ، ودافع الجدارة « الأهلية » ، ودافع الانجاز والمكانة • وانتقل الكاتب الى مناقشة « دوافع السلوك » فقسمها الى الدوافع الأولية والدوافع الثانوية مستشهدا بالآيات القرآنية • واختتم الفصل بالحديث عن « حوافز العمل » •• فشرح الأسس والمبادىء التى تستند اليها الحوافز ، وشرح وجهة نظر الاسلام بالنسبة لحوافز العمل مستشهدا بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية •

واختص الفصل الرابع بمناقشة « الجوانب الانسانية للعمـل والانتاج » •• كالدخل ، والحياه اليومية ، والمركز الاجتماعى والمكانة الاجتماعية • ثم ناقش « العلاقات الانسانية فى العمل » موضحا معنى العلاقات الانسانية ومفاهيمها الأساسية وتطبيق هذه المفاهيم فى قطـاع الانتاج • وانتقل الكاتب الى توضيح مفهوم « التوافق المهنى » وعرض وجهات النظر الخاصة به ، وتحقيق التوافق المهنى فى مجال الانتاج •

* * *

واختتم الكاتب فى الفصل الخامس « خاتمة » بالحديث عن حقوق العمال وواجباتهم فى الاسلام مقسمة الى أربعة حقوق رئيسية هى : حق العمل ، والحق فى الأجر العادل ، وحق الراحة والرفق فى العمل ، وحق الضمان وكفالة العامل عند الحاجة •

فبالنسبة « لحق العمل » ناقش حق كل فرد فى اختيار ما يناسبه من عمل ، والمساواة بين الرجل والمرأة فى حق العمل ، وأنه لا تمييز فى العمل سوى الكفاية ، ومكانة العمل اليدوى فى الاسلام ، وواجب الدولة فى توفير العمل لمن لا يجده •

وبالنسبة « للأجر » تضمن الأجر بحسب العمل ، وتفاوت الأجر ، واقرار الحوافز •

أما عن « حق الراحة والرفق فى العمل » فقد اشتمل على تحديد ساعات العمل وأوقات الاجازات والراحة ، وأساس العلاقات الانسانية فى الاسـلام •

واشتمل « حق الضمان وكفالة العامل » على ضمان العامل وكفالته عند الحاجة ، والضـمان باعتباره صميم الدين وجوهر الاسـلام •

أما عن « الواجبات » فقد تضمنت الأمانة فى أداء العمل ، والتفقه فى الدين وفى مجال العمل •

والله الموفق • •

جدة : رمضان ١٤٠٤ هـ •
يونيـه ١٩٨٤ م •

دكتـور
سيد عبد الحميد مرسى

* * *

الفصل الأول

مفهوم العمل

● مدخل :

لماذا يتجه الشباب نحو أعمال معينة ويعزفون عن أعمال أخرى ؟ ما هي المشاكل التي يواجهها هؤلاء الشباب أثناء محاولتهم التوافق في المجال المهني وكيف يعملون على حلها ؟ لماذا يعمل الناس عموما ؟ ولماذا يحب بعض الناس الانغماس في العمل بينما يعزف غيرهم عن العمل ؟

هذه أسئلة ملحة ومحيرة .. واننا جميعا نعيش في دائرتها سواء بأشخاصنا أو لمن حولنا . ولقد جذبت هذه الأسئلة اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة وكانت محور الدراسات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية ، كما اهتم بها المعلمون والمرشدون النفسيون ، والمشتغلون بشئون الأفراد ، وغيرهم ممن يندمجون في أنشطة العلاقات الانسانية . ولكن قبل مناقشة مثل هذه الأسئلة مناقشة مثمرة ، ينبغي أن ندرك أولا « طبيعة العمل » وما يحيط به من ظروف ومواقف .

يظن الكثيرون أنهم يدركون معنى العمل وطبيعته ، لمجرد أنهم يؤدونه بأنفسهم أو شاهدوا غيرهم يقوم بأدائه . ولكن الواقع هو أن معظم الناس لديهم فهما قاصرا أو محدودا فيما يختص بمعنى العمل وطبيعته ومجاله . فالعمل ، كالطقس ، يشعر به معظم الناس ويمارسونه ويستمتعون به أو يشكون منه ، دون أن يدركوا كنهه أو طبيعته . فالعمل يشغل بال مجموعة من العلماء والباحثين الذين يأخذونه مأخذ الجد ، بينما يرى الكثيرون من رجال الأعمال أنه بالامكان التغلب على مشاكله بالحدس والمحاولة والخطأ والاحساس العام[1] .

* * *

(1) D. Super; **The Psychology of Careers.** (N.Y. : Harper, 1957), p. 1 .

طبيعـة العمـــل

يتوارد استخدام مصطلحات «الواجب» و «الوظيفة» و «العمل» و « المهنة » فى مختلف المؤسسات ، كما أنها تستخدم فى بعض الأحيان كمترادفات ، وفى أحيان أخرى تستعمل للدلالة على مستويات مهنية مختلفة • وفيما يلى التعريف العلمى لهذه المصطلحات مأخوذا عن « شارتل »(٢) « وادارة التوظيف الأمريكية » (٣) •

١ — الواجـــب : Duty, Task

هو كل موقف يبذل فيه مجهود بشرى لتحقيق غرض معين • وقد يكون المجهود بدنيا مثل رفع ثقل ، أو عقليا مثل وضع خطة أو اتخاذ قرار • وقد يبذل الجهد لنقل شىء من مكانه ، أو لتغيير حالته — من السكون الى الحركة مثلا — أو لصيانته ، أو لابقائه فى وضع معين • كما قد يكون الشىء ملموسا كالآلات والأدوات المستخدمة ، أو غير ملموس كالأرقام والأفكار • ويؤدى الفرد عادة أكثر من واجب أثناء قيامه بمهام وظيفته •

٢ — الوظيفة : Position

عندما تتعدد الواجبات بحيث تتطلب استخدام فرد للتفرغ لأدائها ، حينئذ تنشأ الوظيفة • فالوظيفة اذن هى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى تتطلب تخصيص فرد للقيام بها ، وترتبط هذه الواجبات بعضها بالبعض الآخر لأداء عمل معين •• كوظيفة « ضارب الآلة الكاتبة » • ولذا فيمكن القول بأن هناك عددا من الوظائف فى أية مؤسسة بقدر عدد الموظفين •

---

(٢) C. Shartle; **Occupational Information,** (2nd ed.). (N.Y. : Prentice — Hall, 1952) , pp. 25 — 26.

(٣) USES; **Training and Reference Manual of Job.** Analysis. (Washington, D. C. : Government Printing Office, 1944) , p. 7.

٣ — العمـــل Job :

هو مجموعة من الوظائف المتشابهة الواجبات والتى يمكن أن يقـوم بها فرد واحد عند اللزوم ، مثل عمل السكرتارية الذى يشمل وظائف الضرب على الآلة الكاتبة ، والاختزال ، والنسخ ، والاستقبال ، الخ .

٤ — المهنـــة Occupation :

هى مجموعة من الأعمال المتشابهة التى تنتمى الى عائلة مهنية واحدة ، بحيث يستطيع الشخص الذى مارس احداها أن يمارس سواها من نفس العائلة بعد تدريب طفيف . مثال ذلك : مهنة الأعمال المكتبية التى تضـم السكرتارية ، والنسخ ، والمحفوظات ، والحسابات ، والمشتروات ، الخ .

ويقصد « بنشاط العمل » محتويات العمل ، بينما يقصد « بموقف العمل » تلك الظروف التى يؤدى فيها العمل . وفيما يلى مثال يوضـح ذلك . . اذا نظرنا الى عملية « التعبئة » فى احدى شركات صناعة الأغذية المحفوظة ، نجد أن العامل المكلف بمراقبة آلة تعبئة المنتج فى العلب يظل فى مكان واحد لا يتحرك حتى ينهى المهمة المكلف بها . وفى قسم تعبئة المنتجات فى مكان آخر بنفس الشركة ، نجد العامل المكلف بهذه المهمة يتنقل من مكان الى آخر ليضع العلب فى الصناديق .. ومن هذا يتضح أن نشاط العمل لم يختلف فى العمليتين ولكن موقف العمل هو الذى اختلف .. ففى أحد الموقفين كان أمام العامل موقف محدد منتظم فى مكان ثابت مع تحديد اتصالاته بغيره من العمال . بينما نجد الموقف الآخر يسمح للعامل بالتنقل فيما بين الوحدات الانتاجية ويقوم بعمله يدويا دون اســتخدام آلات ، كما أن له حرية التحدث مع زملائه أثناء مروره بهم للقيام بجمـع المنتج لتعبئته . ومن هنا تتضح أهمية العلاقات البشرية فى موقف العمل أكثر من أهميتها فى نشاط العمل ذاته .

* * *

● نشـــاط العمل :

تبدو أهمية التعبير عن الذات واضحة فى المستويات المهنية العاليــة أكثر مما تبدو فى غيرها . وتستمر هذه الفرصة للتعبير عن الــذات

اذا وجد الفرد فى عمله مخرجا يعبر به عن قدراته ورغباته وميولــه ، واذا سمح له موقف العمل بأن يقوم بالدور الذى يناسب مفهومه عن ذاته • وتلعب الهوايات دورا كبيرا فى هذه الناحية • وفى بعض الأحيان نجد أن التعبير عن الذات مرتبط بالدور الذى يقوم به الفرد وما لديه من قيم أكثر من كونه منفذا ومخرجا لقدراته واهتماماته • ولنضرب مثالا لذلك بحالة ذلك الشاب الذى كان يشغل منصبا اداريا طبيا فى احــدى الشركات ، وقد استقال من منصبه هذا ورفض العمل فى أى منصب آخر يعادله ، حيث كان يشعر بأن مسئوليات العمل الذى يقوم به أقل بكثير من الأجر أو الراتب الذى يتقاضاه ، وهذا يتعارض مع مبادئه وقيمه(٤) •

ومما يساعد على جعل نشاط العمل ممتعا اتاحة الفرصة للشخص للافادة من امكاناته وخبراته • ويلاحظ فى المهن والأعمال الفنية أن نشــاط العمل الذى يستلزم توافر استعدادات خاصة يساعد على الاشباع والرضا عن العمل أكثر منه فى حالات النشاط الذى لا يسمح الا بالقليل من هذه الاستعدادات الخاصة كالأعمال الروتينية مثلا • ولتفسير ذلك يرى « سوبر »(٥) أن السبب قد يرجع الى دينامية الاستعدادات ، بمعنى أن القدرات التى لا تستغل تخلق نوعا من التوتر الذى يحتــاج الى خفض أو ازالة ، كما أن الاستعدادات التى تستغل بطريقة ما ينتج عنها شعور بالاشباع عند الفرد بالنسبة للخبرات التى تناسبه ، ولذا يقوم بتكرار العمل الذى يعتبره ملائما لاستعداداته واهتماماته ويجد فى ذلك ارضاء له •

وبالنسبة لبعض الناس نجد أن محتويات نشاط العمل ليس لهــا من الأهميــة ما للتنويع بالنسبة للعمل • ويقصد بالتنويع التغيير فى محتويات العمل أو تغيير أماكن انجاز العمل • وقد عبر عن ذلك أحــد العمال الذى كان يقوم بتشغيل احدى آلات انتاج المسامير القلاووظ بقوله:

---

(٤) سيد عبد الحميد مرسى : **سيكلوجية المهن** (ط٤) • (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٧) ، ص ١٤ •

(٥) D. Super; **Op. cit.** , p. 10.

« فى عملى السابق كنت أقوم بتجميع نفس الأشياء يوما بعد يوم ، وكنت على وشك الجنون لهذا العمل الممل • أما فى عملى الحالى فهناك الكثير من التنويع فى عملى •• فانى أعد الآلة للعمل وأراقبها أثناء العمل وأقوم بصيانتها ، كما أنى أستخدم خامات متنوعة لانتاج أنواع مختلفة من المسامير ذات أحجام مختلفة »[٦] • وهنا تظهر أهمية التنويع فى العمل •

وفى مثال آخر نرى أحد العمال يعبر عن هذه المشكلة بقوله : « انى أحب أعمال البناء والانشاءات ، اذ أود أن أرى شيئا ملموسا قد قمت بانجازه • ولذا فانى أفضل أعمال البناء على الأعمال الميكانيكية التى كنت أقوم بها من قبل • فالميكانيكى يقضى وقته فى العمل أمام الآلات ويبدو أنه لا ينجز عملا كبيرا ملموسا »[٧] • من هذا المثال يتضح أن العامل لم يجد اشباعا فى العمل الميكانيكى حيث كان يقوم باصلاحات مشتتة لا تظهر قيمتها كعمل متكامل من وجهة نظره ، وقد وجد اشباعا فى أعمال البناء اليدوية حيث كان يلمس تكامل جهوده أولا بأول بطريقة ملموسة واضحة •

ومن ناحية أخرى فاننا نجد أن الظروف البيئية للعمل ، وطريقة تنظيم أدوات العمل والآلات والمواد المستخدمة تؤثر على درجة الاشباع المهنى للعامل • ومن وجهة النظر السيكولوجية فانه من الأصوب مناقشة هذه العوامل مع الحاجات والرغبات الأساسية حتى تكون المناقشة متكاملة • وهذا ما سنناقشه بعد قليل •

* * *

● الشعور بالأمن :

يلاحظ أنه عندما تتقدم السن بالعاملين فان شعورهم بالحاجة الى الأمن يأخذ فى الزيادة المطردة • وينتج ذلك عن خوفهم من مواجهة موقف ترك العمل بسبب التقاعد أو عدم القدرة على مواصلة العمل بعد سن معينة ، الأمر الذى يجعل الحاجة الى الأمن تبدو مسيطرة

---

(٦) **سيكلوجية المهن** ، ص ١٥ .   (٧) المرجع السابق .

وتصبح دافعا قويا على مواصلة العمل • وبالنسبة للشخص العادى فان الشعور بالأمن يتحقق عن طريق الترقى والوصول الى المراكز القيادية والعمل فى ظروف أقل تأثرا بالعوامل الموسمية والذبذبة التى تطرأ على ظروف العمل، كأعمال الزراعة والبناء التى تتأثر بمواسم معينة • أما بالنسبة للطبقة المتوسطة وفوق المتوسطة من الموظفين فقد يبدو هذا القول غريبا ، اذ أنه من الشائع فى هذه المستويات الاجتماعية الاقتصادية أن يفكروا فى الحصول على الأمن عن طريق العمل الشاق الجدى والمقدرة والمهارة • ولكن الحصول على الاعتراف والتقدير والاثابة عن طريق المقدرة والمهارة لا ينطبق على الطبقة دون المتوسطة من العاملين ، فليس لدى طبقة العاملين أنصاف المهرة أو غير المهرة — كالموظفين الكتابيين ومندوبى المبيعات — شىء جدير بالاعلان عن مهارتهم حتى يقدموه لأصحاب الأعمال عندما تتعذر هذه الأعمال • وقد أوضح أحد البحوث(٨) أن من الأسباب الرئيسية لاستقالة مندوبى التأمين شعورهم بعدم الأمن الاقتصادى لعدم استقرارهم فى العمل • ولذا فيمكن القول بأن الشعور بالأمن ينتج عن شعور الشخص بأن عمله يدر عليه ربحا ثابتا غير متأرجح ولا يتأثر بظروف أو أحوال موسمية غير ثابتة أو ظروف عمل غير مستقرة أو دخل غير ثابت •

وعندما يتجاوز العاملون الحلقة المتوسطة من العمر فان القلق يساورهم بسبب مشكلات كبر السن والتقاعد • فهم يشاهدون آباءهم وذوى قرباهم وأصدقاءهم قد تقاعدوا وتركوا أعمالهم بعد سنوات من العمل والكفاح • ونراهم فى هذه الحالة يحاولون جاهدين الحصول على عمل لبعض الوقت يقتلون به وقت فراغهم ويساعدهم على مواجهة أعباء الحياة والوفاء بمسئولياتهم والتزاماتهم ، وحينئذ تزداد حاجة العاملين الى الشعور بالأمن • وفى رأيهم أن الحل الموفق لذلك هى المراكز العليا التى يحاولون جاهدين أن يصلوا اليها والعمل المستقر ذو الدخل الثابت •

---

(٨) J. Weitz, and R. Nuckols ; « Job Satisfaction and Job Survival. » **J. Appl. Psychol.,** 1955, 39, 294 - 300.

مما تقدم يتضح لنا أن العمل يلعب دورا هاما فى تقرير المستوى الاجتماعى للفرد وقيمه واتجاهاته وطريقته ومنهجه فى الحياة • ولـذا فليست المهنة مجرد وسيلة لكسب العيش فقط ، ولكن لها أيضا وظيفتها الاجتماعية التى تحدد وسيلة الفرد وأسلوبه فى الحياة •

* * *

دور المهن فى حياتنـا :

لقد عرف « شارتل »(٩) المهنة بأنها مجموعة من الأعمال المتشابهة التى توجد فى مختلف المؤسسات • ولأغراض التعميم يمكن أن نتحرر من منطوق هذا التعبير وحرفيته باستخدام مصطلح « المهنة » ليطلق على كل نوع من النشاط يزاوله الفرد ويقضى فيه جزءا أساسيا من وقته • وفى رأى بعض علماء النفس أمثال « رو »(١٠) أن هذا التعريف يسرى على الأعمال التى يمارسها الفرد سواء ارتزق من مزاولتها أو لم يرتزق ، كما قد تكون المهنة مجرد هواية ولكن الشخص يقوم بممارستها بانتظـام وتشغل جزءا كبيرا من وقته • واذا فيمكن القول ـ بناء على هذا الرأى ـ أن هواية جمع الطوابع مهنة لأنها تشغل جزءا كبيرا من وقت الذى يزاولها • وبالاختصار فان المهنة هى المركز الأساسى لأوجه نشـاط الفرد سواء أكان بدنيا أو عقليا •

واذا انطبق رأى « رو » على المجتمع الغربى ، فمن رأينا أن هـذا القول لا ينطبق على المجتمع العربى الاسلامى خاصة • فليس من السهل أن نتقبل الرأى القائل بأن نطلق المهنة على كل نشاط يزاوله الفرد سواء اكتسب منه أو لم يكتسب ، لأن مجتمعنا لا يتقبل هذا الرأى بسهولة •• فالمهنة فى نظرنا تحدد مستقبل الفرد وتلعب دورا كبيرا فى حياته ، ولا يمكن بحال من الأحوال أن ندخل الهوايات ضمن المهن لأن الفرد يلجأ اليهـا فى وقت فراغه للتحرر من ضغط العمل والروتين وليغير نشاطه الذهنى • ولقد حث الدين الاسلامى الحنيف على الكد والكدح والعمل ••

---

(٩) C. Shartle; Ibid.

(١٠) A. Roe, **Psychology of Occupations.** (N.Y. : Wiley, 1956).

« يا أيها الانسان انك كادح الى ربك كدحا فملاقيه » •

(الانشقاق : ٦)

« •• فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه » • (الملك : ١٥)

« فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله »•

(الجمعة : ١٠)

« يا أيها الذين آمنوا أنفقوا من طيبات ما كسبتم •• » •

(البقرة : ٢٦٧)

« وجعلنا النهـــار معاشا •• » • (النبأ : ١١)

« وآخرون يضربون فى الأرض يبتغون من فضـــل الله » •

(المزمل : ٢٠)

« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون •• » •

(التوبة : ١٠٥)

* * *

● الدور الذى تقوم به المهن فى المجتمع[١١] :

سبق أن عرفنا المهنة بأنها « مجموعة من الأعمال المتشابهة التى توجد فى مؤسسات مختلفة » — على حد تعبير « شارتل » ، واننا الآن بصدد القاء الضوء على الوظيفة الاجتماعية للمهن ، لنتعرف على خواص تقسيم العمل فى المجتمعات وكيف تختلف المجتمعات فى هذه الناحية •

● الأقســـام الرئيسية :

الانسان كائن اجتماعى ، وهو اما أن يعيش كجزء من جماعة أو فى أسرة تنتمى الى جماعة أكبر وتتكامل معها ، أو يعيش كفرد من ملايين البشر فى وطن واحد ، أو يجمع بين الناحيتين •• ولكنه — فيما عدا بعض الحالات النادرة — لا يعيش بمفرده • وفى كل مجتمع — سواء البدائى أو المتحضر — لا يمكن لعجلة الحياة أن تسير بدون عمل •• فلن يخلو الأمر

---

(١١) **سيكلوجية المهن** ، ص ١٧ — ٢٠.

فى المجتمعات البدائية من الحصول على الطعام وقطع الأخشاب والصيد والزراعة وتربية الحيوان واعداد المساكن • ويفرق كل مجتمع بين الأعمال التى يؤديها الرجل وتلك التى تؤديها المرأة ، ويستمر هذا التقسيم ويدخل فى تقسيم آخر على أساس السن ، وهذا التقسيم معمول به فى المجتمعات البسيطة البدائية • أما فى المجتمعات المتحضرة فان تقسيم العمل يذهب الى أبعد من ذلك،وان كان ذلك لا يمنع من بقاء هذه الأقسام الرئيسية•ولنضرب مثالا لذلك فى مجتمعنا العربى حيث نجد السيدات لا يقمن بأداء بعض الأعمال التى يؤديها الرجال مثل قيادة القاطرات أو قيادة سيارات الأجرة أو الأعمال التى تحتاج الى قدرة بدنية كقطع الأحجار أو الأشجار أو حمل الأثقال • وفى ذات الوقت نجد الرجال عادة لا يقومون بأعمال التدبير المنزلى — فيما عدا أعمال الطهى بالمطاعم والفنادق — ومعظم أعمال التمريض وتربية الأطفال ورعايتهم بدور الحضانة •

واذا نظرنا الى التشريعات العمالية نجد أن هناك قيودا معينة بالنسبة للسن التى يسمح فيها للأحداث بمزاولة العمل • ولعامل السن أثره فى الناحية المهنية ، اذ يميل المجتمع الى اعتبار حكم السن وما ينتج عنه من زيادة خبرة الشخص فى المهنة التى يزاولها — خاصة فى المهن الفنية المتخصصة كالطب والهندسة والتدريس وما أشبه — لها تأثيرها على مراكز الأفراد والترقيات التى يحصلون عليها •

وعلى الرغم من أن تقسيم العمل بالنسبة للسن والجنس من خواص أغلب المجتمعات ، الا أن أوجه النشاط التى يتميز بها كل من الرجال والنساء ليست متشابهة فى المجتمعات المختلفة على الدوام •• فعلى الرغم من الحقيقة التى مؤداها أن الرجال يقومون بالمهن الشاقة التى تحتاج الى مجهود بدنى عنيف، بينما تؤدى النساء المهن التى تحتاج الى استغلال غريزة الأمومة والرعاية كالتمريض وتربية الأطفال وكذا بعض الأعمال المكتبية كالسكرتارية والروتينية ، الا أن العمل الذى يؤديه أحد الجنسين يعتبر مكملا لعمل الجنس الآخر • فالعمليات الجراحية الدقيقة التى يقوم بها الأطباء — مثلا — لا يقدر لها النجاح الا اذا أعقبتها خدمات

تمريض ناجحة تقوم بها الممرضات • ولا يخفى علينا أن التمييز الجنسى يبدأ مبكرا فى مجتمعاتنا العربية ثم يستمر بعد ذلك فى مراحل النمو المختلفة •

* * *

● **الأقسام الثانوية :**

نجد فى كل مجتمع تقسيمات ثانوية — بجانب التقسيمات الرئيسية — موضوعة على أساس عوامل أخرى خلاف السن والجنس التى سبق ذكرها فى الأقسام الرئيسية ، وهى غير خاضعة للطوائف المهنية ولكنها تحدد عدد المهن المفتوحة أمام كل فرد وأنواعها • وتشمل هذه الأقسام الثانوية عضوية الأسرة ، وتقسيم السلالات ، ومراكز الأقلية من الجماعات •

وتعتبر عضوية الأسرة من العوامل العامة فى هذا التحديد ، حيث نراها فى مختلف المجتمعات سواء من الناحية البيولوجية أو الاجتماعية • فالزعامة الوراثية التى نشأت فى المجتمعات البدائية بدأت تتخذ طريقها الى المجتمعات الحديثة •• فالنظام الملكى يتبع هذا المبدأ ، وكذا العائلات العريقة التى لا يرضيها أن تتخلى بسهولة عن مركز اجتماعى اكتسبته بالوراثة •• واذا انتقلنا الى المجال المهنى نجد أنه من الشائع فى مختلف الثقافات والحضارات العربية أن بعض الأسر تحتكر أنواعا معينة من النشاط المهنى أو المهارات المهنية بحيث يتوارثها الأبناء عن الآباء جيلا بعد جيل ولا تخرج عن نطاق الأسرة •• مثال ذلك عائلة « برسومة » المجبر فى القاهرة التى توارث أفرادها عملية تجبير الكسور واستخدام مراهم وأدوية خاصة يركبونها بمعرفتهم ، وكذا الطب العربى فى كثير من البلاد العربية •

ونرى امتدادا لهذا الوضع فى المجتمعات التى تتبع تقسيم السلالات • فعضوية السلالة هى فى العادة وراثية ، وان كانت العضوية سرعان ما تندمج فى محيط المجتمع العام ، ويشترك فى المهنة الواحدة أفراد من سلالات أخرى •

وهناك جماعات الأقلية التى تنزح الى أحد المجتمعات من موطن

آخـر ، كالعرب الرحل وسـكان البادية الذين يهاجرون من مواطنهم الأصلية ويعيشون على حدود المدن • ويشاهد أن جماعات الأقلية تحتل مراكز مهنية خاصة تخضع لقيود معينة مثل رعى الأغنام وتربية الماشية وزراعة محاصيل معينة كالشعير • وفى بعض الأحيان يكون التحديد فى اختيار مهن معينة ناشئا عن رغبة جماعة الأقلية أنفسهم بغرض تحقيق الشعور بالأمن وعدم الاحتكاك بالمجموعة الأصلية فى المجتمع •

وبالاضافة الى تقسيم العمل بين مختلف الفئات والأفراد فـى المجتمع الواحد فهناك تقسيم آخر للنشاط المهنى بين المجتمعات المختلفة • وفى مثل هذا التقسيم نرى المجتمع بأكمله يندمج فى انتاج نوع معـين من السلع يتفوق على جاره فى المجتمع الآخر الذى لا تسمح ظروفه بمثل هذا الانتاج • وينشأ هذا التقسيم عادة عن توافر بعض المصادر والمواد الأساسية فى أحد المجتمعات بينما لا تتوافر فى مجتمع آخر • فهناك بعض المواد الأولية التى تدخل أساسا فى صناعات معينة — كاليورانيوم مثلا — ولا تتوفر لدى الكثير من المجتمعات • لذا نجد أن بعض البلاد تتخصص فى انتاج سلع معينة وتحتكرها لنفسها وتقوم بتصديرها الى مختلف بلاد العالم ، مثال ذلك اليابان التى تحتكر صناعة الالكترونات والأشـياء الدقيقة ، ومصر التى تحتكر زراعة القطن طويل التيلة لصناعة الأقمشة القطنية ذات المستوى الرفيع •

مما تقدم يتضح لنا بجلاء أهمية الدور الذى تقوم به المهن فى المجتمعات من حيث تأثر الأفراد والثقافات والحضارات بالمهن المختلفة المكفولة فى المجتمع ، وكيف تزدهر الحضارة عندما تخفف القيود المهنية ويسمح المجتمع بمزاولة مهن متنوعة ، حتى يشعر كل فرد فى المجتمع بالاشباع المهنى وبالتكيف والتوازن فى حياته •

***

التصنيف المهنى[١٢] :

نظرا لكثرة الأعمال والمهن فانها تصنف فى مجموعات • وقد قدرت الأعمال فى الولايات المتحدة الأمريكية بأكثر من ٣٠٫٠٠٠ عمل ، ومن

---

(١٢) **سيكلوجية المهن** ، ف ٨ ..

الجلى أنه ليس بمقدور أى شخص — مهما أوتى من قوة الذاكرة — أن يعى هذا العدد الضخم من الأعمال والمهن • ولذا فقد صنفت المهن بنفس الطريقة التى تصنف بها الكتب فى المكتبة العامة ، وان اختلف الأسلوب المتبع وفقا للغرض من التصنيف •

وبالنسبة لحداثة عهدنا بالتصنيع والتصنيف المهنى ، فاننا لن نجد فى بيئتنا العربية تصنيفا مهنيا كاملا قائما على البحث والتجريب العلمى الكامل • ولا يعنى هذا أنه ليست هناك محاولات جادة تبذل فى هذا المجال •• فهناك دراسات ومحاولات بالقوات المسلحة المصرية فى ادارة التدريب المهنى ومركز تحليل وتقييم تنظيمات ووظائف القوات المسلحة ، والادارة العامة للكفاية الانتاجية ، والجهاز المركزى للتنظيم والادارة وسنذكر فيما يلى ملخصا للوسائل المتبعة للتصنيف المهنى فى الولايات المتحدة الأمريكية •

تستخدم الوسائل الآتية للتصنيف المهنى فى الولايات المتحدة الأمريكية :

— تصنيف المهن حسب التعداد العام للسكان Census
— التصنيف الصناعى Industrial Classification
— التصنيف حسب قاموس الألقاب المهنية (DOT)
Dictionary of Occupational Titles

وفيما يلى شرح موجز لكل تصنيف مما ذكر :

١ — التصنيف المهنى حسب التعداد العام للسكان :

قسم هذا التصنيف المهن الى عشرة مجموعات أساسية هى :

الزراعة ، وأعمال الغابات ، والصيد ، والتعدين ، والصناعات العامة والميكانيكية ، والنقل والمواصلات ، والصناعات اليدوية ، والخدمات العامة ، والخدمات المهنية ، والخدمات المنزلية والشخصية ، والأعمال الكتابية • وفيما يلى أمثلة للتصنيف المهنى لمكتب التعداد العام[١٣] :

---

(١٣) — US Dept. of Commerce, Bureau of the Census; **Classified Index of Occupations** : (Washington, D. C. : Govt. Printing office, 1950).

صفر ـــ ٩٩ : الأعمال المهنية والفنية :

العامل المهنى هو من يؤدى أعمالا ذات طابع اشرافى أو ادارى أو بحث علمى على أساس من المبادىء المهنية أو العلمية ، والذى يستلزم تدريبا مهنيا أو علميا أو فنيا معادلا للشهادة الجامعية •

١٠٠ ـــ ١٩٩ : أعمال الفلاحة والزراعة وادارة المزارع :

الفلاح هو الذى يمتلك أو يؤجر أرضا زراعية • ومدير المزرعة هو الموظف الذى ينتج المحاصيل بالمزرعة ويربى الماشية والدواجن ويبيع منتجاتها •

٢٠٠ ـــ ٢٩٩ : المديرون والمسئولون والملاك :

المدير هو المسئول عن ادارة أعمال الغير ، وتقع على عاتقه مسئولية الادارة والاشراف على أعمال البيع والانتاج والخدمات وغيرها • والمسئول هو الموظف الكبير الذى تقع على عاتقه تنفيذ السياسة العليا للمؤسسة أو المنظمة ، وكذا التخطيط والاشراف على حسن سير العمل بالمنظمة • والمالك هو الذى يدير عمله الخاص ، وهو المسئول عن وضع سياسة العمل وتنفيذها •

٣٠٠ ـــ ٣٩٩ : الأعمال الكتابية :

الموظف الكتابى هو الذى يؤدى الأعمال المكتبية ـــ تحت الاشراف ـــ وهى عادة أعمال روتينية كاعداد المكاتبات وتحريرها وتنظيمها وحفظ السجلات والملفات وجمع البيانات والاحصاءات ، وتشغيل آلات المكتب كالآلات الكاتبة والحاسبة وآلات تصوير المستندات وآلات الطباعة والنسخ ، وتنظيم مقابلات العملاء والرد على المكالمات الهاتفية وغير ذلك من الأعمال المكتبية •

٤٠٠ ـــ ٤٩٩ : أعمال المبيعات :

وتختص بأعمال البيع ـــ تحت الاشراف ـــ سواء أكانت فى الأعمال التجارية أو التأمين أو العقارات وما أشبه •

٥٠٠ — ٥٩٩ : العمال المهرة :

وهم الذين يؤدون أعمالا غير روتينية وتحتاج الى خبرة ومستوى عال من المهارة ، كما تستلزم تدريبا مهنيا متخصصا أو تلمذة صناعية • وهى تتطلب درجة عالية من الحكم الصادق والمهارة اليدوية والقدرة على انجاز العمل بأقل درجة من الاشراف مع تحمل المسئولية بالنسبة للآلات والمنتجات •

٦٠٠ — ٦٩٩ : العمال أنصاف المهرة :

وهم الذين يقومون بالأعمال الروتينية عادة ، بعد الحصول على تدريب قصير ، وهذه الأعمال تستلزم خبرة محدودة مع درجة متوسطة من المهارة اليدوية والمجهود العضلى •

٧٠٠ — ٧٢٩ : الأعمال المنزلية :

وهى الأعمال التى تؤدى فى المنازل ، كالنظافة والخدمة المنزلية والطهى وما أشبه •

٧٣٠ — ٨٠٩ : أعمال الخدمة العامة :

كأعمال النظافة والحمالين والسعاة والمراسلات والتمريض وما أشبه •

٨١٠ — ٩٠٩ : العمال والملاحظين الزراعيين :

العامل الزراعى هو العامل الذى ينقد أجرا نظير قيامه بالأعمال الزراعية من زراعة المحاصيل والعناية بها وتربية المواشى والدواجن والعناية بمنتجاتها وتعبئة المحاصيل وما أشبه • والملاحظ الزراعى هو الذى يشرف على العمال الزراعيين تحت ادارة مدير المزرعة أو صاحبها •

٩١٠ — ٩٩٩ : العمال غير المهرة :

تشمل هذه الفئة العمال الذين يؤدون أعمالا روتينية يدوية لا تستلزم تدريبا معينا أو درجة معينة من المهارة اليدوية ، ويبذل فيها العامل عادة مجهودا عضليا كبيرا •

ومن العيوب أو المساوىء التى تؤخذ على هذا التصنيف هو أن الألقاب المهنية غير محددة بتعاريف ، لذا نجد كلمة « مهندس » مثلا تذكر دون أن يحدد ما اذا كان مهندسا معماريا أو ميكانيكيا أو كهربائيا أو غير ذلك .

* * *

٢ — التصنيف المهنى حسب قاموس الألقاب المهنية[١٤] :

احتوت طبعة ١٩٤٩ من القاموس على حوالى ٤٠٫٠٠٠ لقبا مهنيا ، وصدر القاموس فى ثلاث مجلدات : الأول يحتوى على تعاريف للألقاب المهنية ، والثانى يشتمل على التصنيف المهنى للصناعات ، والثالث يحتوى على تصنيف للمهن الأولية .

وقد قام التصنيف المهنى بالقاموس على أساس تقسيم جميع المهن الى مجموعات رئيسية ، وقسمت هذه المجموعات بدورها الى مجموعات فرعية ، مع استخدام « رقم كودى » Code Number مصطلح عليه . وفيما يلى المجموعات المهنية الأساسية والمجموعات الفرعية المشتقة منها وأرقامها الكودية :

٠ — المهن الفنية والادارية :

٠ — ٠ الى ٠ — ٣ : المهن الفنية .
٠ — ٤ الى ٠ — ٦ : المهن شبه الفنية .
٠ — ٧ الى ٠ — ٩ : المهن الادارية .

١ — المهن الكتابية والمبيعات :

١ — ٠ الى ١ — ٤ : المهن الكتابية .
١ — ٥ الى ١ — ٩ : المبيعات .

٢ — مهن الخدمات العامة :

٢ — ٠ الى ٢ — ١ : الخدمات المنزلية .

---

(١٤) USES; Dic. of Occupational Analysis; **Dictionary of Occupational Titles** (3 vols) . (washington, D.C.: Govt. Printing Office, 1949) .

٢ — ٢ الى ٢ — ٥ : الخدمات الشخصية ٠
٢ — ٦ الى ٢ — ٧ : الخدمات الوقائية ٠
٢ — ٨ الى ٢ — ٩ : خدمات البناء ٠

٣ — المهن الزراعية والصيد وأعمال الغابات :

٣ — ٠ الى ٣ — ٤ : المهن الزراعية وفلاحة البساتين وما أشبه ٠
٣ — ٨ : أعمال الصيد ٠
٣ — ٩ : أعمال الغابات ٠
٤ و ٥ : المهن الدقيقة ٠
٦ و ٧ : المهن نصف الدقيقة ٠
٨ و ٩ : المهن غير الدقيقة ٠

* * *

٣ — التصنيف الصناعى [١٥]:

يشتمل التصنيف الصناعى على عشر مجموعات أساسية هى :

(ا) **الزراعة والغابات والصيد :** وتشمل الزراعة والغابات والصيد ٠
(ب) **المعادن والتعدين :** وتشمل التعدين والبترول ٠
(جـ) **أعمال الانشاءات :** وتشمل انشاءات المبانى والعامة والخاصة ٠
(د) **المصنوعات :** وتشمل المهمات والأغذية والنسيج والمنسوجات وغيرها ٠
(هـ) **النقل والمواصلات والمرافق العامة :** وتشمل السكك الحديدية والأوتوبيس وعربات النقل والنقل المائى والجوى ومرافق الكهرباء والغاز ٠
(و) **تجارة الجملة والتجزئة :** وتشمل أعمال تجارة الجملة والقطاعى ٠
(ز) **الماليات والتأمين والعقارات :** وتشمل البنوك والاستثمار والبورصة والأوراق المالية والتأمين والعقارات ٠

---

(١٥) US Dept. of Labor ; **Occupational Outlook Handbook.** (Washington, D.C. : Govt. Printing Office, 1957) .

(ح) **الخدمات** : وتشمل أعمال الفنادق والاصلاحات والخدمات القانونية والطبية والتعليمية والترفيهية والمهنية والمنزلية والشخصية •

(ط) **الأعمال الحكومية** : على اختلاف أنواعها •

(ى) **الأعمال الأخرى التى لم يسبق تصنيفها** •

* * *

● **أهمية العمل بالنسبة للأفراد :**

للعمل أهميته وضرورته فى حياة الأفراد لأسباب عديدة ••

أولا : هناك فكرة « تبادل المنفعة » •• فسواء كنا نتحدث عن أحد المديرين أو عامل انتاج أو موظف خدمات أو متطوع لعمل اجتماعى ، فكل منهم يتلقى عائدا فى مقابل ما يقوم به من عمل • وقد يكون هذا العائد ماديا كالأجر أو الراتب أو المكافأة ، كما قد يكون معنويا كالحصول على الاشباع والرضا الشخصى الناتج عن تحقيق الانجاز أو تقديم الخدمات للآخرين • وفى كلا الحالتين فان للفرد توقعات معينة تختص بنوعية العائد وقيمته المادية أو المعنوية فى مقابل ما يقدمه من خدمات أو انجاز • ومن شأن هذه التوقعات ومدى تحقيقها أن تؤثر على انجاز الفرد وكفايته واستمراريته فى العطاء •

ثانيا : يحقق العمل العديد من الوظائف الاجتماعية •• فان موقع العمل يتيح الفرصة للعاملين لمقابلة أناس جدد وتكوين صداقات وعلاقات ودية • والواقع أن العاملين يقضون فى عملهم وفى تعاملهم مع زملائهم وتفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر وقتا أطول مما يقضونه مع أفراد أسرهم •

ثالثا : يحقق العمل للفرد « مكانة » معينة أو درجة تليق به فى مجتمعه بصفة عامة •• فمثلا نجد أن الميكانيكى أو الكهربائى المتمرس فى عمله واختصاصه يوضع فى مكانة اجتماعية أعلا من تلك التى ينالها عامل النظافة أو العتال ، كما أن مدير البنك يحقق مكانة اجتماعية تفوق تلك التى يحققها الميكانيكى أو الكهربائى • والنقطة الهامة التى ينبغى

أن نبرزها فى هـذا المجال هى أن العمل ، أو بمعنى أدق ما يقوم بـه الفرد فى العمل ، هو الذى يضفى على الفرد مكانة اجتماعية • فمدير البنك فى مثالنا الذى ذكرناه يمكنه الحصول على مكانة مرموقة فى مجتمعه المحلى بسبب مركزه فى عمله • وعلى ذلك يمكن للعمل أن يصبح مصدرا للتفرقة الاجتماعية ، بمثل ما هو مصدر للتكامل الاجتماعى •

رابعا : وهناك الجانب الذى يختص بالمعنى الاجتماعى للعمـل بالنسبة للفرد • فمن وجهة النظر السيكولوجية ، يمكن أن يصبح العمل مصدرا هاما لتحقيق الذات وتقديرها ، من خلال ما يشعر به الفـرد من انجازات يقدمها للمجتمع ومدى أهمية ما يقوم به من عمل • ومن ناحيـة أخرى فقد يكون العمل مصدرا للاحباط أو الضجر أو عدم الشـعور بالأهمية ، وهذا يتوقف على خواص الفرد وصفاته وطبيعة المهام التى يقوم بانجازها • ويميل الناس الى تقييم ذواتهم وفقا لما يستطيعون انجازه أو تحقيقه من أعمال ، فاذا ما تراءى لهم أن عملهم يعوق أو يعرقل تحقيق ذاتهم ، فانه ينتابهم الشعور بعدم أهمية العمل بالنسبة لهم ، وبالتالى يقل شعورهم بالاندماج أو الانتماء العمل ، بما يؤدى الى التقليـل من اشباعهم المهنى وفقد الرغبة فى الانجاز • وعلى ذلك نجد أن طبيعـة العمل ومعناه بالنسبة للعاملين يمكن أن تولد انطباعا عميقا وتأثيرا بالنسبة لاتجاهات العامل وسلوكه المهنى(١٦) •

* * *

نظرة الاسلام الى العمل

يقول القرآن الكريم :

« وآية لهم الأرض الميتة أحييناها وأخرجنا منها حبا فمنه يأكلون • وجعلنا فيها جنات من نخيل وأعناب وفجرنا فيها من العيون • ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » • (يس : ٣٣ — ٣٥)

---

(١٦) R. Steers, and L. Porter; **Motivation and Work Behavior;** (2nd ed.) (N.Y . : Mc Graw - Hill, 1979), pp . 555 - 556

تطلب هذه الآيات الثلاث من الانسان أن يشكر الله سبحانه بالايمان به ، على نعمته عليه ، وهى نعمة مزدوجة •• أولا : أن أعده للعمل المثمر الناجح فى حياته ، بحيث يعتمد على صلاحيته للعمل والانتاج ، بالاضافة الى ارادة الله فى معاونته • ثانيا : أن ارادة الله هيأت له من البيئة التى يعيش فى كنفها ما يساعده على الحياة ، ان هو ضم الى هذه الارادة مباشرة العمل الذى أعد له منذ نشأته •

والعمل اليدوى فى الزراعة : « **وما عملته أيديهم** » •• ركن أساسى فى انتاج المحاصيل الزراعية ، وما يتبعها من تنمية للثروة الحيوانية • وارادة الله قبل ذلك ، أو مع ذلك ، هى ركن هام فى انجاز ما تأتى به الأرض من ثمرات للانسان • وبجعل العمل اليدوى أساسا فى الانتاج الزراعى لا يعنى أو لا يسمح للمؤمن بالله أن يلجأ الى « التواكل » ، الذى هو طريق سلبى فى الحياة •• هو طريق انتظار الرزق وتوقعه مع اهمال العمل أو تركه • والاسلام يدعو الى التوكل على الله ، ولكنه لا يعترف بالتواكل أو يشجعه ، فيقول المولى عز وجل :

« **هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه ، واليه النشور** » • (الملك : ١٥)

والتوكل على الله هو استنفاد الانسان لكل امكانياته فى التفكير فى الطريق السليم والترجيح بين عدة طرق يختار أفضلها لتنفيذ ما صمم عليه من عمل • وهنا يبدأ السير فى العمل ، متوكلا على الله ومعتمدا عليه سبحانه فى مساعدته • فالتوكل على الله والاعتماد عليه لا يقع فى فراغ ، وانما يأتى بعد خطوات من نشاط الانسان فى تفكيره واختياره وعزمه وتصميمه •

وهكذا هناك ثلاثة عناصر لجعل حياة الانسان حياة ايجابية مثمرة :

العنصر الأول : مباشرة الطاقة على العمل والانجاز والانتاج ، التى أمده الله بها •

العنصر الثانى : التوكل على الله ، والالتجاء اليه ، وطلب مساعدته ، عند تنفيذ العمل •

العنصر الثالث : الايمان بالله ، لدفع الضرر والاستكبار والطغيان ، فيما ينتجه فى مجال العمل[١٧] •

وعمل الانسان هو وظيفة عقله وبدنه ، فان لم يباشر الانسان العمل فانه يحول دون أداء وظيفته فى الحياة •• فعقل الانسان لا بد أن يفكر ، حيث ان الانسان يتميز عن الحيوان بما وهبه الله تعالى من عقل ، ومن قدرة على التفكير تمكنه من النظر والبحث فى الأشياء والأحداث ، واستخلاص الكليات من الجزئيات ، واستنباط النتائج من المقدمات • ان قدرة الانسان على التفكير هى التى جعلته أهلا التكليف بالعبادات ، وتحمل مسئولية الاختيار والارادة ، وهذا هو ما جعله أهلا لخلافة الله تعالى فى الأرض[١٨] •

ولقد أوضح القرآن الكريم أهمية التفكير فى حياة الانسان ، ورفع من قيمة الانسان الذى يستخدم عقله وتفكيره ، وحط من شأن من لا يستخدم عقله وتفكيره بأن جعله أدنى درجة من الحيوان :

« ان شر الدواب عند الله الصم البكم الذين لا يعقلون » •
(الأنفال : ٢٢)

« أم تحسب أن أكثرهم يسمعون أو يعقلون ، ان هم الا كالأنعام ، بل هم أضل سبيلا » • (الفرقان : ٤٤)

فعقل الانسان اذن لا بد أن يفكر ، ومن غير المعقول أن لا يتخذ تفكيره خطاً سليما فى الحياة ، بدلا من أن يغلبه الهوى ويجره الى التفكير بما يضره أو يوقع الضرر بغيره • ولا يتغلب الهوى على تفكير الانسان الا اذا استسلم ومال الى عدم العمل الجدى فى الحياة •• وبدن الانسان لا بد أن يتحرك ، ومن الخير أن يتحرك فى اتجاه مثمر ،

---

(١٧) محمد البهى ، **القرآن الكريم •• يقول** • (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٧٩) ، ص ٧٩ — ٨٠ •

(١٨) محمد عثمان نجاتى ، **القرآن وعلم النفس** . (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٨٢) ، ص ١٢٤ •

بدلا من أن تدور حركته فى دائرة الشهوة للنفس وفى تلبية متعتها ولذتها .. واذا كان العمل وظيفة الانسان ، أى وظيفة عقله وبدنه ، فانه لا يسبب اجهادا له ، بل على النقيض من ذلك ، كثيرا ما يجد الانسان متعته فى العمل .

فالقائم بالعمل العقلى يسأم الحياة ويمل القعود دون تفكير . وصاحب العمل البدنى يغلب عليه الضيق ويتملكه الاحساس بالضجر وعدم الرضا ان هو لم يتحرك فى سبيل العمل وينشط لانجازه .

ان العمل فى الحياة هو السبيل لتحصيل الرزق والتمكن من العيش ، ولكنه هو نفسه هدف كذلك .. فاذا كان لدى الانسان من الثروة ما يستطيع معه أن يعيش دون الحاجة الى السعى والدأب لكسب القوت ومطالب الحياة اليومية ، فانه على الرغم من ذلك لا يقدر قيمته كانسان ، ولا يفهم وظيفته الحقيقية فى الحياة ، اذا توقف عن العمل بحجة عدم حاجته الى مال ، لأنه لا يحقق عندئذ هدف وجوده[١٩] .

للانسان هدف فى حياته الانسانية ، ليس هو مجرد العيش لذات العيش ، كما أنه ليس كذلك المحافظة على البقاء الفردى . ان هدف الانسان فى الحياة هو الكفاح والمقاومة .. الكفاح فى سبيل رسالة الحق ، والمقاومة ضد ما يضعف الحق ويقوى الباطل ضده . ورسالة الحق هى رسالة الخير .. رسالة التعاون المثمر فى الحياة ، هى رسالة المحبة بين الناس ، وأداء هذه الرسالة هو تحقيق هدف حياة الانسان ، وليس هو تحصيل المتع الدنيوية لذاتها .

« انا جعلنا ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم أحسن عملا » .
(الكهف : ٧)

فالقرآن الكريم اذن لا يرى متع الحياة التى نعيشها هدفا وغاية فى ذاتها ، وانما يراها وسيلة لهدف ، ويرى أن من خلالها يكون قرب الانسان أو بعده من تحقيق الهدف الانسانى وهو « حسن العمل » .

---

(١٩) محمد البهى ، **رأى الدين بين السائل والمجيب** (جـ ١ ، ٢) (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٧٩) ، ص ٢٥٩ — ٢٦٠ .

والعمل الحسن هو ما كان خيره للناس جميعا ، أو ما حال دون وقوع أضرار تمس الناس .

والفقير فى نظر القرآن هو الذى عجز عن العمل أو لم يجد السبيل اليه :

« للفقراء الذين أحصروا فى سبيل الله لا يستطيعون ضربا فى الأرض يحسبهم الجاهل أغنياء من التعفف تعرفهم بسيماهم لا يسألون الناس الحافا ... » . (البقرة : ٢٧٣)

والاسلام قد جعل العمل حقا للفرد وواجبا عليه ، وحث الرسول الكريم على العمل وأعان عليه وأوصى باتقان العمل كما أوصى بالعدل فى تقدير الأجر والوفاء به .. وهكذا يكون الكسب الحلال للعامل الذى بذل جهده مقابل أجره ، والكسب الحلال لرب العمل الذى لم يبخس العامل حقه ولم يكلفه فوق طاقته .

لقد أودع الله فى الكون موارد للثروة وأودع فى الانسان طاقة العمل ، وجاء الاسلام ففتح أعين الناس على الكون الفسيح :

« ألم تر أن الله أنزل من السماء ماء فأخرجنا به ثمرات مختلفا ألوانها ، ومن الجبال جدد بيض وحمر مختلف ألوانها وغرابيب وسود . ومن الناس والدواب والأنعام مختلف ألوانه كذلك ... » .

(فاطر : ٢٧ ، ٢٨)

كما فتح الاسلام أعين الانسان على طاقاته الفكرية والنفسية والحيوية كلها :

« وفى أنفسكم ، أفلا تبصرون . » . (الذاريات : ٢١)

فالأساس الأول الذى يرسيه الاسلام فى تنظيم مجتمعه أن يعمل الانسان ليأكل..وتتابعت أحاديث الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام.. « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » ، « ان الله يحب المؤمن المحترف » ، « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له » ، وتتابعت

وصايا الرسول الكريم بالعدل فى وفاء حق العامل « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » ومن الثلاثة الذين يخاصمهم رسـول الاسلام يوم القيامة « رجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يوفه أجره » . وفى ذات الوقت لم يغفل الرسـول الكريم أن يلزم العـامل واجبه « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » . ولا عجب أن رأينا مجتمع الاسلام الأول .. مجتمع المدينة ، يعرض فيه الأنصارى ساكن المدينة على المهاجر من مكة الذى ترك ماله فيهـا أن يشاطره ماله ، فيأبى المهاجر الا العمل ويقول : « دلنى على السوق »[٢٠] .

وقد بحث « ابن خلدون » فى أنواع وجوه المعاش فحصرها فى : الفلاحة ، الصناعة ، التجارة ، الصيد . وقسم الفلاحة الى قسمين : تربية الحيوانات ، وزراعة النباتات . وقسم الصناعة الى ثلاثة أقسام : الصنائع اليدوية كالحياكة والنجارة والحدادة ، والصنائع الفكرية كالشعر والتعليم والموسيقى ، والقسم الثالث يختص بالسياسة وما فى حكمها .

وللمعاش بوجهيه : الرزق والكسب مصادر كثيرة أبرزها الآتى من وجهة نظر ابن خلدون :

١ ـ القـوة : بناء على قانون متعارف ، أى قوة القانون .
٢ ـ الاستخراج : ويكون ذلك باستخراج ما ينتفع به من الحيوان كاللبن من الحيوان والعسل من النحل .
٣ ـ الافتراس : أو صيد حيوان البر والبحر ، ويسمى اصطيادا .
٤ ـ الزرع : كبذر البذور ، ويسمى فلاحة .
٥ ـ العمل الانسانى : كالكتابة والنجارة ومختلف الصنائع[٢١] .

رأينا فيما تقدم أن الاسـلام أمر المسلمين بالعمل وبالسعى فى أرجاء الأرض ليبتغوا من فضل الله ، حتى جعل العمل مقابلا للحياة ،

---

(٢٠) محمد البهى ، **الفكر الاسـلامى والمجتمع المعاصر** « ط ٣ » . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢) ، ص ٢٨٩ — ٢٩٠ .
(٢١) خليـل شرف الدين ، **ابن خلدون** . (بيروت : مكتبة الهلال ، بدون تاريخ) ، ص ٧٠ — ٧٤ .

ولا قيمة لحياة المرء فى نظر الاســلام بغير عمل • ان الاســلام يقرر بأن العمل عبادة وفريضة من فرائضه •• يقول رســول الله ﷺ : « طلب كسب الحلال فريضة بعد الفريضة » • ومن مفهوم الحديث الشريف أن كل عمل هو عمل شريف مادام فيما أحل الله لعباده من طلب الرزق ، بعيدا عما نهى الله عنه من المحرمات •

ومما مكن لشرف العمل المـادى وقيمته واتقانه فى المجتمع الاسلامى أن القرآن الكريم جعل حملة الرسالات الدينية من الأنبياء والمرسلين على مر التاريخ هم فى ذات الوقت رواد فى مجالات العمل المختلفة ••

فهذا « نوح » كان رسولا نبيا ، وكان رائدا من رواد الصناعة ، اذ أوحى الله اليه بصنع السفينة التى أنجته هو ومن معه من الطوفان الذى أغرق قومه الكافرين ، فكان بدء صناعة السفن على يديه •

و « ابراهيم » أبو الأنبياء ، كان رسولا نبيا ، وكان فى الوقت ذاته يحسن صناعة البناء ، وقد رفع القواعد من البيت الحرام بمكة هو وابنه اسماعيل •

و « يوسف » الصديق كان رسولا نبيا حاملا لعهد الله مع آبائه ابراهيم واسحاق ويعقوب ، وكان فى الوقت نفسه ذا عقل اقتصـادى يحسن تدبير أمور الناس المعاشية • فأشار على فرعون مصر فى عهده بأن يزرع سبع سنين دأبا ، ويخزن غائض الزرع وغلته فى هـذه السنوات السبع استعدادا لسنوات الأزمة المقبلة ، التى استشفها بتأويل الرؤيا التى أريها فرعون فى منامه وقصت عليه فى سجنه ، ولما استخلصه فرعون لنفسه بعد تأويله للرؤيا ، طلب يوسف أن يوليه منصب القائم على خزائن الأرض فى دولته ليخدم الناس فى مصر وما جاورها بتدبير أمور معاشهم وأقواتهم ، فكانت رســالته مزدوجة للحياة الروحية والدنيوية :

« قال اجعلنى على خزائن الأرض ، انى حفيظ عليم »

(يوسف : ٥٥)

و « موسى » رشحته قوته البدنية وأمانته لأن يعمل النبى شعيب

فى رعاية أمواله ويعينه عشر سنوات على أن يزوجه احدى ابنتيه بعد أن قالت :

« يا أبت استأجره ، ان خير من استأجرت القوى الأمين » .
(القصص : ٢٦)

و « داوود » كان نبيا ورائدا من رواد صناعة الحديد وكان يأكل من عمل يده ، كما قال القرآن الكريم :

« ولقد آتينا داوود منا فضـــلا ، ياجبال أوبى معــه والطير ، وألنا له الحديد . أن اعمل سابغات وقدر فى السرد ، واعملوا صالحا ، انى بما تعملون بصير » . (سبأ : ١٠ ، ١١)

فهذا أمر الهى باصلاح العمل المـــادى واتقانه .

و « سليمان » بن داوود كذلك كان من المحتفلين بالعمل والصناعة ، كما حدث القرآن بقوله :

« .. وأسلنا له عين القطر ـ النحاس ـ **، ومن الجن من يعمل بين يديه باذن ربه ، ومن يزغ منهم عن أمرنا نذقه من عذاب الســعير . يعملون له ما يشاء من محاريب وتماثيل وجفان كالجواب وقدور راسيات ، اعملوا آل داوود شكراً ، وقليل من عبادى الشكور » .**
(سبأ : ١٢ ــ ١٣)

وهــذا امتنان بالعمل المـــادى وأصل صريح فى أن العمل المـــادى من الشكر لله .

و « محمد » ﷺ ــ خاتم الأنبياء والمرسلين شرف الشباب بالعمل فى شبابه برعى الأغنام والاتجار فى مال خديجة أم المؤمنين وكان يمشى فى الأسواق كغيره من الناس ، ويدافع عن الحرمات[٢٢] .

* * *

---

(٢٢) عبد السميع المصرى ، **مقومات العمل فى الاسلام** . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢) ، ص ٢٩ ــ ٣٠ .

● العمـــل فى القرآن والســـنة :

يحث القرآن الكريم على العمـــل الشريف وأن يكون مصـــدر الرزق الحلال :

● **« وقل اعملوا فســيرى الله عملكم ورســوله والمؤمنون ، وستردون الى عالم الغيب والشـــهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » .**
(التوبة : ١٠٥)

● **« ان الذين آمنـــوا وعملوا الصالحات انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » .**
(الكهف : ٣٠)

● **« من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ، ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون » .** (النحل : ٩٧)

● **«ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون» .**
(الأحقاف : ١٩)

● **« .. ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .**
(يس : ٣٥)

● **« وآية لهم الأرض الميتة أحييناها وأخرجنا منهـــا حبا فمنه يأكلون . وجعلنا فيها جنات من نخيل وأعناب وفجرنا فيها من العيون . ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .**
(يس ٣٣ — ٣٥)

● **« .. أن الله بما تعملون بصير » .** (البقرة : ١١٠)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « لا يقبل ايمان بلا عمل ولا عمل بلا ايمان » .
(الطبرانى)

— « ما أكل أحـــد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود ﷺ كان يأكل من عمل يده » . (البخارى)

— عن أبى هريرة أن رسول الله ﷺ قال : « كان زكريا عليه السلام نجارا » . (مسلم)

— « طلب الحلال فريضة بعد الفريضة » . (الطبرانى)

— « ان الله يحب العبد المحترف ، ومن كد على عياله كان كالمجاهد فى سبيل الله عز وجل » . (أحمد)

— « من أمسى كالا من عمل يديه أمسى مغفورا له » . (أحمد)

— « ان من الذنوب ذنوبا لا يكفرها الصلاة ولا الصدقة ولا الحج ، ويكفرها الهم فى طلب المعيشة » . (الطبرانى)

— « ان الله تعالى يحب أن يرى عبده تعبا فى طلب الحلال » . (الديلمى)

— « اذا صليتم الفجر فلا تناموا عن طلب أرزاقكم » . (الطبرانى)

— « باكروا فى طلب الرزق والحوائج فان الغدو بركة ونجاح » . (الطبرانى)

— « أفضل الكسب بيع مبرور وعمل الرجل بيده » . (أحمد)

— « خير الكسب كسب يدى عامل اذا نصح » . (أحمد)

— « أشد الناس حسرة يوم القيامة رجل كسب مالا من غير حله فدخل به النار » . (البخارى)

— « ان أشرف الكسب كسب الرجل من يده » . (أحمد)

— « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » . (البيهقى)

* * *

الفصل الثانى

العمل والإنتاج

فى مجال العمل نجد فريقين أحدهما يتمثل فى رجال الادارة ، والثانى يتشكل من العاملين ، وهذا يعنى أن فى يد البعض القوة والسلطة والسيطرة على الفريق الآخر • ومن البديهى أنه متى استخدم شخص فردا ليؤدى عملا ما وأنقده أجرا على ذلك فان من حق رب العمل أن يطلب من العامل أداء العمل على أكمل صورة ، واذا لم يحصل على ما يريد من عمل متقن فانه يعترض على الطبيعة البشرية ويحاول من جانبه تغييرها • والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستار يخفى وراءه جهلنا بالانسان بصفة عامة • فالناس يعرفون بعضهم بعضا عن طريق مشاهدة نشاط كل فرد ومراقبة سلوكه فى ظروف ومواقف محددة ، كنشاطه فى وقت العمل ومدى اندماجه فى أداء العمل ، أو نشاطه الاجتماعى وسلوكه فى بعض المناسبات • ومن هذا يتضح أن الخبرات التى يمر بها الأفراد فى علاقاتهم اليومية بعضهم بالبعض الآخر تكسبهم معرفة بالآخرين ، ولكن هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالأسس النفسية للسلوك الانسانى محدودة •

ويمكن أن نلخص المؤثرات الرئيسية على السلوك الانسانى فى الآتى :

١ ــ يمثل الانسان نظاما متكاملا تتكون منه أجزاء متعددة يختص كل منها بأداء وظيفة محددة • ولذلك فان السبيل العلمى الصحيح لفهم سلوك الفرد وتفسيره هو عن طريق النظر الى جوانبه المختلفة فى آن واحد ، وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى •

٢ — اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقدة ، وعلى الرغم من وجود صفات متماثلة بين الأفراد الا أن هناك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم • وعلى ذلك فاننا لا نتوقع أن يتصرف الأفراد جميعا بطريقة واحـــدة استجابة لنفس المؤثر • ويمكن القول بأن الأساس الأول فى فهم السلوك الانسانى هو تحليل ذلك السلوك من الداخل ، أى معرفة الدافع أو الباعث عليه •

٣ — الانسان عضـــو فى مجتمع كبير ، فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيها ، ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تأثير كبير على أساليب وأنماط السلوك التى يتبعها •

٤ — فى ذات الوقت نجد الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة التى يعيش معها كالأسرة والأقارب والأصـــدقاء وجماعات العمل ، فلكل من تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التى تؤثر على تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التى ينبغى عليه أن يتبعها حتى يستمر فى الاحتفاظ بعضوية الجماعة •

٥ — لكل فرد شخصيه متميزة تختلف عنها فى غيره من الأشخاص ، وهى نتاج التفاعل بين حاجات الفرد ورغباته وخبراته والبيئـــة التى يعيش فيهـــا •

٦ — هناك أنماط عامة للسلوك تنمو بحكم انتماء الفرد الى بيئـــة معينة ، فنجد مثلا ســـكان الريف يختلفون فى أنمـــاط سلوكهم عن ســـكان الحضر •

* * *

الكفـــاية الانتاجيـــة

يقول الله تعـــالى :

« ومن أحسن قولا ممن دعا الى الله وعمل صالحاً •• » •

(فصلت : ٣٣)

والعمل هنا وفى آيات كثيرة جاء شـــاملا للعمل الدينى أى تنفيذ أحكام الشريعة ولغيره ، وهو فى عمومه يشمل العمل الصناعى — كما يعرف

ذلك من قواعد الاجتهاد فى الشريعة — ولغيره • وما نذكره من الجزاء الطيب للعمل الحسن يشمل الجزاء المادى فى الحياة ، وان كان واردا فى الجزاء الأخروى ، بل ربما كانت دلالته على الجزاء المادى فى الدنيا أقوى ، وكان وروده فى الجزاء الأخروى مقصودا منه الاشارة الى الجزاء المادى فى الحياة الدنيا[١] •

يقول تعالى :

« ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » •

(يس : ٣٥)

والشكر على النعمة يقتضى حفظها والمداومة عليها •

وقال عليه الصلاة والسلام : « ان أشرف الكسب كسب الرجل من عمل يده » • (رواه أحمد)

ويقول تعالى :

« •• ان الله بما تعملون بصير » • (البقرة : ١١٠)

« •• ولا تعملون من عمل الا كنا عليكم شهودا •• » •

(يونس : ٦١)

« ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون » •

(الأحقاف : ١٩)

« •• فنعم أجر العاملين » • (الزمر : ٧٤)

« •• انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » • (الكهف : ٣٠)

وعن رسول الله ﷺ :

— « والخادم (العامل) راع فى مال سيده وهو مسئول عن رعيته » • (رواه البخارى ومسلم)

— « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » •

(رواه البيهقى)

---

(١) عز الدين بليق : **منهاج الصالحين من احاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين** • (بيروت : دار الفتح للطباعة والنشر ، ١٩٧٨) ، ص ٣٨٣ .

فالعمل حق ، والعمل واجب ، والعمل حياة • ومن حق كل مواطن أن يحصل على عمل يتناسب مع قدراته وامكاناته ومعرفته وخبراته ، وعليه أن يبذل قصارى جهده فى عمله حتى يحقق الكفاية الانتاجية •

ان « الكفاية الانتاجية » هدف أساسى لكل مجتمع انتاجى ، يعمل بأفراده وجماعاته لتحقيقه • وتتمثل الكفاية الانتاجية فى أحسن حالاتها بأكبر انتاجية ، من أجود نوع ، فى أقصر وقت ، بأقل مجهود وتكلفة ، مع تحقيق أكبر قدر من الرضا والاشباع للعاملين • ولذا ينبغى أن يستهدف المجتمع تنمية « الشخصية المنتجة » حتى تتحقق الكفاية الانتاجية •

* * *

تنمية الشخصية المنتجة

● مفاهيم نفسية :

أولا : ذكر « مازلو »[٢] أن « الشخص المحقق لذاته » والذى يكون صورة للشخصية السوية المنتجة ، يتميز بعدد من السمات ترمز الى عملية تحقيق القوى الكامنة الفطرية فى الشخص • وفى رأى « مازلو » أن الشخص لا يستطيع تحقيق ذاته حتى يكون لديه تاريخ غنى باشباع حاجات أساسية معينة مثل : اشباع الحاجات الفسيولوجية ، والأمن ، والانتماء ، والاعتراف والتقدير ، واذا أشبعت هذه الحاجات اشباعا كافيا ، فانه يستطيع أن يوجه طاقاته لمهمة تحقيق الذات — كالانتاج العلمى ، أو العمل الفنى ، أو العمل التنظيمى • والشخص المحقق لذاته — كما يصفه « مازلو » من عينة من أناس حقيقيين استطاعوا أن يحققوا ذواتهم فى حياتهم العملية — يتصف بهذه الخصائص :

١ — أنه يتقبل ذاته والآخرين والعالم الواقعى الطبيعى المحيط به •

٢ — أن له اتجاها واقعيا •

٣ — أنه على قدر كبير من التلقائية •

٤ — أنه يتمركز حول المشاكل بدلا من أن يتمركز حول ذاته •

---

(٢) A. Maslow; **Motivation and Personality.** (N.Y. : Harper, 1954). Ch. 12.

٥ — أنه على قدر من الاستقلال والحاجة الى الخصوصية •
٦ — أنه يتصف بالاستقلال الذاتى والاستقلال عن الآخرين •
٧ — أن تقديره للأفراد والأشياء متجدد ، دون نمطية جامدة •
٨ — أنه يتوحد بالبشرية جمعاء •
٩ — علاقاته حميمة مع أشخاص قليلين يكن له الحب العميق ذات طابع انفعالى عميق وليس سطحيا •
١٠ — اتجاهاته وقيمه ديمقراطية يغلب عليها السماحة والتقبل •
١١ — لا يخلط بين الغاية والوسيلة •
١٢ — يولع بالخلق والانشاء والابتكار بدرجة كبيرة •
١٣ — يقاوم الامتثال للثقافة والخضوع لها خضوعا أعمى •
١٤ — روح المرح لديه فلسفية وليست ذات طابع عدائى •

***

ثانيا : حاول « كارل روجرز »[٣] مؤسس مدرسة الارشاد لنفسى غير المباشر (المتمركز حول العميل) — أن يوضح الخصائص العامة لصاحب الشخصية السوية الذى تخلص من مشاكله ويسير فى طريق الانتاجية فى الآتى :

١ — يكون الشخص متفتحا ومتقبلا لخبراته مهما كان نوعها ، ويسعى الى ادراك مشاعره الداخلية أياً كانت •

٢ — يعيش بشكل وجودى ، أى لديه قناعة ذاتية بأن كل لحظة فى الخبرة تعنى شيئا جديداً • وهذا يعنى أن الشخص لديه شعور داخلى بأنه يتحرك وينمو •

٣ — يجد الشخص فى تركيبه العضوى وسيلة موثوقا بها للوصول الى السلوك الأكثر اشباعا فى كل موقف واقعى • وهو يفعل ما يشعر بأنه الصواب فى اللحظة العاجلة ، وهو يعتمد على التكوين الكلى المتكامل لذاته لتوجيه سلوكه معتمدا على خبراته •

***

(٣) سونى جورارد (ترجمة حسن الفقى وسيد خير الله) ، **الشخصية بين الصحة والمرض** • (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٣) ، ص ١٣ — ١٤ •

ثالثا : ترى « هورنى »[٤] أن الطفل اذا لم يستطع الحصـــــول على الحب فقد يعمل على تحقيق القوة والسيطرة على الآخرين • وبهذه الطريقة يعوض احساسه بالعجز ، ويجد منفذا للعدوان ، ويستطيع أن يستغل الآخرين • وقد يصبح شديد الميل الى التنافس ، ويصبـــح الكسب عنده أهم بكثير مما يحققه من انجاز •

وتقدم « هورنى » قائمة من عدة حاجات تكتسب نتيجة محاولـــة العثور على حلول لمشكلة اضطراب العلاقات الانسانية • وتسمى هـــذه الحاجات « عصابية » لأنها حلول غير منطقية للمشاكل ، وهى :

ـ **الحاجة للحب والتقبل :** وتتميز هذه الحاجة بالرغبة فى ارضـــاء الآخرين وعمل ما يتوقعونه ، دون تفرقة أو تمييز • فالشخص يعيش من أجل الفكرة الطيبة عنه لدى الآخرين ، كما أنه يكون بالغ الحساســية لأية علاقة قائمة على النبذ أو عدم التقبل •

ـ **الحاجة الى « شريك » يتحمل مسئولية الفرد :** صاحب هـــذه الحاجة يكون طفليا ، فهو يسرف فى تقدير الحب ويخاف أشد الخوف أن يترك وحيدا •

ـ **الحاجة الى تقييد الفرد لحياته داخل حدود ضيقة :** مثل هـــذا الشخص يقنع بالقليل ، وليست له مطالب ، ويفضل أن يبقى مغمورا مفضلا التواضع على كل ما عداه •

ـ **الحاجة الى القوة :** تفصح هذه الحاجة عن نفسها فى الرغبة الشديدة فى السلطة وحبها لذاتها ، فى اطار أساسه عدم احترام الآخرين والتمجيد الأعمى للقوة واحتقار الضعف • وقد يلجأ من يخافون استخدام القوة السافرة الى محاولة السيطرة على الآخرين عن طريق الاستغلال الذهنى والتفوق •

ـ **الحاجة الى استغلال الآخرين :** حيث يسعى الفرد الى استغلال الآخرين لمصلحته الشخصية •

---

(٤) Karen Horney ; **Self - Analysis.** (N.Y. : Norton, 1942) .

— **الحاجة الى المكانة المرموقة** : يتحدد تقدير الشخص لنفسه بمبلغ ما يناله من تقدير اجتماعى .

— **الحاجة الى الاعجاب الشخصى** : ان من لديه هذه الحاجة يكون لنفسه صورة متضخمة ، ويرغب فى أن يكون محط الأنظار والاعجاب .

— **الحاجة الى الاكتفاء الذاتى والاستقلال** : ان هذا الشخص لاخفاقه فى محاولته العثور على الدفء والعلاقات المشبعة بالآخرين ، يعزل نفسه عن الآخرين ، ويرفض أن يربط نفسه بأى شخص أو بأى شىء ، ويصبح وحيدا .

— **الحاجة الى الكمال وعدم التعرض للهجوم أو النقد من الآخرين** : ان الشخص الذى يعانى من هذه الحاجة يدفعه الخوف من الوقوع فى الخطأ الذى يعرضه للنقد الى أن يحصن نفسه من الأخطاء حتى لا يتعرض لنقد الآخرين أو هجومهم . انه ينقب دائما عن عيوبه حتى يخفيها قبل أن تتضح للآخرين .

وفى مرجع آخر [٥] تدرج « هورنى » هذه الحاجات تحت ثلاث فئات هى :

١ — التحرك نحو الناس ، كالحاجة الى الحب .
٢ — التحرك بعيدا عن الناس ، مثل الحاجة الى الاستقلال .
٣ — التحرك ضد الناس ، مثل الحاجة الى القوة .

وتمثل كل فئة من هذه الفئات اتجاها أساسيا نحو الذات ونحو الآخرين . وتجد « هورنى » فى هذه الاتجاهات المختلفة الأساس للصراع الداخلى .

* * *

رابعا : يحدد « اريك فروم » [٦] خمسة تصنيفات للشخصية وفقا للخلق السائد فى كل منها :

---

(٥) K . Horney ; **Our Inner Conflicts.** (N.Y. : Norton, 1945) .

(٦) E. Fromm; **Man For Himself** . (N.Y. : Rinehart, 1947) , pp. 62 - 107.

١ — **الشخصية التلقائية** : يتسم أصحاب هذه الشخصية بالنزعة التواكلية « الاتكالية » السلبية • فالشخص ذو الخلق التلقائى يعتقد أن كل شىء يحتاجه أو يرغب فيه يجب أن يأتيه ، دون أن يبذل من جانبه أى جهد للحصول عليه ، بل ينبغى أن يتوفر له بطريقة سلبية استسلامية • ومثل هذا الشخص يشعر أنه ناقص الكفاءة ، ويترامى على أى شخص يمنحه شيئا من العاطفة أو الحب • وهذا الشخص سلبى بوجه عام ، ويشعر بالعجز اذا ما ترك وحده • وتتصف الشخصية التلقائية بروح الصداقة والتفاؤل ، ولكنها تتعرض للقلق عندما ينضب معين مساعدة الآخرين لها أو تهدد لسبب أو لآخر •

٢ — **الشخصية الاستغلالية** : يتسم أصحاب الشخصية الاستغلالية بأنهم يحاولون أن يحصلوا على كل شىء من الآخرين بالحيلة أو القوة • ويعتبر الشخص الاستغلالى الجميع هدفا له ولاستغلاله ، ويجد فى كل ما يستطيع الاستيلاء عليه جاذبية أكبر وأدعى للسرور مما يستطيع هو نفسه أن ينتجه بجهوده الخاصة • وتتجه هذه الشخصية نحو العدوان والاحتيال على الآخرين • وبينما نجد الشخص التلقائى شديد الثقة بالغير ، نرى الاستغلالى شديد الشك والارتياب ، غيورا حسودا ، دائم التهكم والاستخفاف بالآخرين •

٣ — **الشخصية الادخارية** : يتسم أصحاب الشخصيات ذات الخلق الادخارى بايمان ضعيف فى أى جديد يمكنهم الحصول عليه من الخارج ، وأن شعورهم بالطمأنينة يعتمد على الادخار والتوفير ، فهم يحتفظون بما يملكون ويشعرون بأن الانفاق يهدد حياتهم ويثير قلقهم • وهم بخلاء فى أموالهم وأفكارهم وشعورهم ، والحب فى نظرهم يعنى التملك • وهم غير قادرين على التفكير الخلاق ، لا يؤمنون بالمستقبل ، ولكنهم شديدو التعلق عاطفيا بالماضى ، كثيرو الوساوس والظنون • والشخص الادخارى يكون عادة مرتبا منظما ، دقيق المواعيد ، ولا يتحمل أن يرى الأشياء فى غير موضعها • وهو يملك قدرا محدودا من القوة أو المقدرة العقلية ، ويرى أن هذه الكمية تتناقص بالاستعمال ولا يمكن تعويضها • ويرى فى

رفع الكلفة بينه وبين الآخرين شيئا مهددا له ، وفى نفس الوقت يرى فى الابتعاد عنهم أو فى اقتناء الأشياء مجالا للأمن والطمأنينة .

٤ — **الشخصية المسواقة :** أصحاب هذا النمط من الشخصية يقربون من شخصية الباعة .. فهم يشعرون أن شخصياتهم تباع وتشترى ، وتتأثر بمتطلبات الآخرين المتقلبة ، وأن الناجح فى نظرهم هو من له قيمة وأن الفاشل هو من لا قيمة له ، واذا فهم يتقلبون وفقا الكفة الراجحة ، وهذا يعنى فقدان الشخصية المتزنة المتسقة . ولذلك فان أصحاب الشخصية المسواقة غالبا ما يشعرون بالفراغ والقلق .

ان هذه الأنماط الأربعة السابق ذكرها تمثل شخصيات غير سوية أو « غير منتجة » .

٥ — **الشخصية المنتجة :** يرى « فروم » أن الانسان ليس كائنا عاقلا واجتماعيا فحسب ، بل هو كائن « منتج » أيضا ، ولا بد له من أن ينتج كى يعيش . فمن خلال استخدامه لعقله وخياله يستطيع أن يحول المواد التى يجدها الى منتجات . ولا يقتصر مفهوم « فروم » للانتاجية على الانتاج المادى فحسب ، بل ان الانتاجية بأوسع معانيها هى مقدرة الانسان على استخدام قواه العقلية والعاطفية والحسية والافادة من امكاناته الكامنة فيه .

واذا استطاع الشخص أن يطور قواه ، فان هذا يعنى أنه أصبح شخصا منتجا . وهذا بدوره يعنى أن الشخص قادر على أن يفكر تفكيرا استقلاليا وانتقاديا ، وأن يشعر ويحس بما حوله ويتأثر به ، وأن يحترم نفسه ورفاقه ، وأن يتمتع بمباهج الحياة دون قلق أو كبت ولكن باتزان ، وأن يجد متعة فى الأعمال الطبيعية والفنية . وبعبارة أخرى ، فهو يستطيع أن يثبت ذاته ويحققها ، وأن يستطيب الحياة ، لا أن يعانيها .

وهنا يربط « فروم » بين الحب وبين الخلق المنتج ، ويذهب الى مناقشة الحب مناقشة موضوعية هادئة بعيدة عن عوامل الخلط واللبس .. فيرى أن كلمة الحب تستعمل للدلالة على كل شعور تقريبا

لا يصل الى درجة الكره أو الاشمئزاز ، فيتدرج من حب الشخص « للسيجارة » الى حبه للموسيقى السيمفونية ، ومن العطف الهادىء الى أشد مشاعر الصلة الوثيقة • والواقع يخالف ذلك تماما •• فالحب هو شعور محدد من الصعب تحقيقه • والحب الحقيقى متأصل فى قوة الانتاج ، ولذلك يمكن تسميته « بالحب المنتج » • ومع أن أهداف الحب تختلف ، الا أنه يمكن القول بأن بعض العناصر الأساسية يمكن أن تعتبر من مميزات أنواع الحب المنتج •

ان الحب هو عمل يتضمن احترام شخص آخر والاهتمام بـه • وأن الاهتمام بشخص ما يعنى السعى لتشجيع نموه وتحسينه والاحجام عن تأخيره أو هدمه • فالحب يتميز بالمسئولية والمعرفة • ومعنى المسئولية هو أن يكون المرء مستعدا أن يعتبر نفسه مسئولا عن صالح الفريق الآخر ، وأن يفرض على نفسه مساعدته كى يزدهر عقليا وعاطفيا • وأخيرا كى يساعد أحدنا الآخر لا بد له من معرفته وفهمه • ثم يقرر « فروم » أنه عندما يسود الاتجاه الانتاجى لدى شخص ما ، عندها يتحول أى من عناصر الاتجاهات الأربعة غير المنتجة التى قد توجد فى الشخص وتتخذ مزايا ايجابية مساعدة للحياة •• فالميل البسيط مثلا نحو الاستسلام والخضوع يصبح اخلاصا وولاء ، والعناد يصبح عزما وثباتا ، واستغلال الفرص يصبح قصدا وعزيمة[٧] •

وأخيرا يعتقد « فروم » أن تركيب الخلق فى الشخصية الناضجة الموحدة المنتجة يشكل مصدر الفضيلة وأساسها وبعبارة أخرى ، أن العيش بطريقة منتجة هو العيش فى نطاق الفضيلة • أما الرذيلة فتنشأ عن تشويه الذات وعدم مبالاة الانسان بنفسه وازدرائه لها وتحقيره اياها •

وفى مرجع آخر [٨] يرى « فروم » أن المرء اذا لم يستغل جهد غيره ، لا بد له من أن يعمل بنفسه كى يعيش • ومهما تكن طريقته فى

---

(٧) مصطفى فهمى ، **علم النفس الاكلينيكى** .. (القاهرة : مكتبة مصر ، ١٩٦٧) ، ص ٣٦٠ — ٣٦٢ .

(٨) Erich Fromm; **The Sane Society** . (N.Y. : Rinehart, 1955). pp. 177 - 184.

العمل بدائية أو ساذجة ، فانه يرتفع عن مستوى الحيوان ، لأنه يصبح بعمله « منتجا » ، تصديقا للرأى القائل بأن « الانسان كائن منتج » • ولا يقتصر العمل على كونه ضرورة للانسان لا مفر منها ، ولكنه — علاوة على ذلك — العنصر الذى يحرره من الارتباط بالطبيعة ويشكله ككائن اجتماعى مستقل • ويعمل الانسان على تشكيل ذاته وتعديلها أثناء عمله ، أى أثناء تشكيله للطبيعة الخارجة عنه وأثناء تعديله لها • وبذلك يخرج الانسان عن الطبيعة سيدا عليها ومسيطرا ، ثم يأخذ فى تنمية قدراته على التعاون ، والتعقل ، والاحساس بالجمال • انه بالعمل يفصل نفسه عن الطبيعة ، ويتحلل من وحدته الأصيلة بها ، ولكنه — فى الوقت ذاته — يتحد بها مرة أخرى متحكما فيها ومسيطرا عليها ومشكلا لها ، وكلما نما عمله نمت فرديته • وهو خلال تشكيله للطبيعة واعادة تصويرها يتعلم كيف يستغل قواه ويستخدمها ، ويزيد من مستوى مهارته ومن قدرته على الابداع • واذا نظرنا الى الصور واللوحات الجميلة التى صنعها الانسان على مر السنين ، أو تلك النقوش الجميلة التى ابتدعها • أو الى زراعة الأشجار والزهور والحبوب ، لوجدنا تعبيرا عن تطوير الانسان للطبيعة بعقله ومهاراته تطويرا فيه ابتكار وابداع وانشاء وتعبير عن الفن والجمال •

لقد كانت الحرف فى تاريخ أوروبا — وبخاصة كما تطورت عبر القرنين الثالث عشر والرابع عشر — تؤلف ظاهرة عامة من ظواهر التطور فى العمل الانشائى • فلم يكن العمل مجرد نشاط نافع ، لكنه كان كذلك نشاطا يحمل فى طياته رضا الانسان عن نفسه الى درجة كبيرة • وقد عبر « ميلر »(٩) عن السمات الأصلية للحرف تعبيرا واضحا فى هذه العبارة : « لم يكن للعمل دافع سوى حب الانتاج وما يتعلق به من عمليات الانشاء • فكان لتفصيلات العمل اليومى مغزاها لأنها لا تنفصل فى عقل العامل عن انتاج العمل • وكان العامل حرا فى السيطرة على نشاطه العملى ، وصاحب الحرفة قادرا على أن يتعلم من عمله ، وأن

---

(٩) C. Miller ; **White Collar.** (N.Y. : Oxford University Press, 1951), p. 220.

ينمى قدراته ومهاراته ويستخدمها فى أدائها • ولم يكن بين العمل واللعب، أو بين العمل والثقافة أى حائل ، فالوسيلة التى يتخذها صاحب الحرفة للحصول على عيشه تتحكم وتتغلغل فى طريقة عيشه كلها » •

ولما انهار بناء العصور الوسطى ، وبدأت طريقة الانتاج الحديثة فى الظهور ، تغير معنى العمل ووظيفته تغيرا أساسيا • فقد كانت الحرية كسبا جديدا للانسان يخشاه لأنه لم يألفه ، فتحكمت فيه الحاجة الى التغلب على شكوكه ومخاوفه بمضاعفة نشاطه • وكان تحريره يتوقف على نتيجة هذا النشاط من فشل أو نجاح ، فيشعر بالهدى أو بالضلال • وفى أكثر الأحيان أمسى العمل واجبا وعبئا ثقيلا على النفس بدلا من أن يكون لونا من ألوان النشاط الذى يمتع النفس ويشبعها ويرضيها • وكلما أمكنه كسب الثروة عن طريق العمل ، أضحى العمل وسيلة خالصة لتحقيق الثراء والنجاح ، وسببا فى انصراف المرء عن الاستمتاع بحياته ، وحلا من الحلول يلجأ اليه للفرار من احساسه بالوحدة والعزلة • ومهما يكن من أمر ، فان العمل بهذا المعنى لم يوجد الا للطبقة العليا والطبقة الوسطى ، التى تضم أولئك الذين يستطيعون أن يجمعوا شيئا من رأس المال ويستفيدون من عمل غيرهم • أما الغالبية العظمى من هؤلاء الذين لا يملكون سوى مجهودهم البدنى يقدمونه لكسب قوتهم ، فلم يعد العمل بالنسبة لهم سوى « شغل » أو نشاطا اجباريا • فالعامل فى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر كان لا بد له من أن يعمل ست عشرة ساعة كى لا يموت جوعا ، وكان مجبرا على ذلك حتى يعيش • وعلى ذلك فالعمل فى بداية العصر الحديث ينقسم الى « واجب » بالنسبة للطبقة الوسطى ، و « شغل اجبارى » بالنسبة لأولئك الذين لا يملكون شيئا •

فماذا يحدث للعامل الصناعى فى هذا الجو الجديد ؟ انه ينفق أغضل نواحى نشاطه لسبع أو ثمانى ساعات كل يوم فى انتاج شىء ما • وهو بحاجة الى عمله ليكسب قوت يومه ، الا أن الدور الذى يقوم به يتحتم أن يكون سلبيا • فهو يؤدى وظيفة صغيرة منعزلة منفصلة فى عملية انتاج كبرى معقدة محكمة التنظيم ، ولا يشهد قط انتاجه بكليته كمنتج • وهو لا يهتم بالانتاج ، وعليه أن يؤدى عملا بعينه ، ولكنه

لا يسهم فى تنظيم العمل أو ادارته • فهو مجرد آلة من آلات الانتاج ، وأصبحت الآلة مسيطرة عليه بدلا من أن تكون فى خدمته •

خامسا : ينظر « يونج »[١٠] الى الذات على أنها معادلة للنفس أو الشخصية الكلية • ان الذات هى نقطة الوسط فى الشخصية ، تتجمع حولها جميع النظم الأخرى ، وهى تجمع هذه النظم معا وتمد الشخصية بالوحدة والتوازن والثبات •

ان الذات هى هدف الحياة •• الهدف الذى يحاول الناس بلوغه دائما لكنهم نادرا ما يبلغونه • وهى مثل جميع الأنماط الأولية تحرك سلوك الانسان وتدفعه نحو البحث عن الكلية ، وبخاصة عبر الدروب التى يقدمها الدين • ان الخبرات الدينية الحق تصل فى اقترابها من الذات الى ما لا يصل بحال معظم الناس •

سادسا : قدم « آدلر » مفهوم « النفس الخلاقة » ، باعتبارها المحرك الرئيسى والسبب الأول لكل ما هو انسانى • ان الذات الموحدة ، الثابتة ، والخلاقة هى صاحبة السيادة فى بناء الشخصية • و « الذات الخلاقة » • يصعب وصفها ، ولكننا نستطيع أن نلمس آثارها ، انها شىء يحتل مكانا وسطا بين المنبهات المؤثرة فى الشخص والاستجابات التى يستجيب بها لهذه المنبهات • ونظرية « الذات الخلاقة » هى فى جوهرها أن الانسان يصنع شخصيته ويكونها ويبنيها •

ان « آدلر » كون نظرية انسانية فى الشخصية •• فقد أضفى على الانسان غيرية وانسانية وتعاونا وابتكارية وتفردا وفطنة ووعيا ، فأعاد الى الأذهان صورة للانسان أكثر امضاء وبعثا للأمل ، وأكثر تكريما للانسان • ويتفق مفهوم « آدلر » عن طبيعة الانسان مع الفكرة الشائعة لدى العامة أن الانسان قادر على أن يكون سيد مصيره لا عبده[١١] •

---

(١٠) هول ولندزى (ترجمة فرج أحمد فرج وآخرين) ، **نظريات الشخصية** • (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر ، ١٩٧١) ، ص ١١٨ — ١١٩ •

(١١) A. Adler; **The Practice and Theory of Individual Psychology.** (N.Y. : Harcourt, 1927).

سابعا : قدم « أوتو رانك » « مفهوم الارادة » .. فاعتبر أن الحياة نضال بين الخوف من الحياة والخوف من الموت ، ولذا فان نتاج هـذا النضال هى وجود توازن بين قوى الدافعية فى الفرد . « والارادة » هى القوة المتكاملة للشخصية . وأشار « رانك » الى أن مضمون الانسـان من حيث هو علاقة حية نشطة بين ذاته وبين العالم هو ما يعنى به مصطلح « الارادة » . فالشخص الذى يستطيع أن يعطى وأن يأخذ ، وأن يغـير وأن يتغير ، وأن يحول وأن يتحول — أى علاقة الشخص النشـط بالعـالم الخارجى — هى علاقة خلاقة . وفرد من هذا النوع ، يعمـل ويتأكم ويكافح ويبتدع ، هو ما يعنيه « بالارادة » . وهكذا يعنى «رانك» بمصطلح « الارادة » قوة تكامل الشخصية ككل . وهى نتيجة وجـود الانسان على قيد الحياة ، وهى التطور أو النمو الضرورى للانسان[١٢] .

وهناك مبدأ يقول ان المرء لا يستطيع أن يحصل على كل شىء بدون جهـد وبدون عقبات أو موانع ليتنازع معها ، وهذا هو المبدأ الأساسى فى « مفهوم الارادة » . فلقد وجدت الارادة لأن الانسان يعيش فى عالم يستلزم الكفاح والجهد فى سبيل العيش ، حيث تقابل كل حركة فيه بعائق سواء أكان ذلك العائق طبيعيا أم اجتماعيا ، وحيث يكون الفعل ورد الفعل مرتبطين معا ارتباطا وثيقا . ووجود العقبات والموانع ، يدل على المرحلة الأولى لتكوين الارادة . فهذه العقبات تقابل برد فعل مقـاوم أو « بارادة مضـــادة » Counter will . وعندما يتخلى المرء عن اللجوء الى المقارنة ، ويكف عن قياس نفسه بمستويات الآخرين فانه يصـل الى تكوين « الارادة الايجابية الحقيقية »[١٣] .

ثامنا : تدور اتجاهات «سوليفان» فى التحليل النفسى حول «العلاقات الشخصية المتبادلة » . فهو قد ركز كل اهتمامه وأدار محور نظريتـه

---

(١٢) O. Rank; **Will Therapy and Truth and Reality** (N.Y. : Knopf, 1945).

(١٣) P. Mullahy; «Non-Freudian Analytic Theories», in B. Wolman (ed.); **Handbook of Clinical Psychology.** (N.Y. : Mc Graw-Hill, 1965), Ch. 15.

فى هذا الصدد عن « الفرد » • ومحور نظريته هو « تكامل الكائن الحى مع الوسط الذى يعيش فيه » ، وهو التكامل الذى يعمل بصفة مستمرة • وهو يرى أن الكائن الحى ما هو الا تنظيم مستمر للذات يحدث فى اطار العالم الفسيولوجى / الكيميائى من خلال النشاط الوظيفى الذى يقوم به الفرد • ويقرر أن البقاء الانسانى فى الحياة يحتاج الى تغيير وتفاعل مستمر مع البيئة • والنقطة الرئيسية التى يهتم بها « سوليفان » هـى الوحدة الوظيفية للذات التى تنمو خلال سياق تفاعلاتها وعلاقاتها المتبادلة مع الآخرين •

تاسعا : من وجهة النظر « المهنية » ، ذكرت مراجع علم النفس الصناعى أن « الشخصية المنتجة » تتميز بالخواص الآتية[١٤] :

١ — أن يكون انتاجها متميزا من حيث الكم والكيف ، أى تنتج أكبر عدد ممكن من الوحدات الانتاجية ، بحيث تتميز فى جودتها أيضا •

٢ — أن تختفى منها — الى حد كبير — مظاهر السلبيات التى تعرقل الانتاج ، مثل مظاهر التغيب والتأخير عن مواعيد العمل ، واساءة استخدام خامات الانتاج وأدواته وآلاته ، والتعرض لحوادث واصابات العمل ، والتمارض ، والشكاوى والمنازعات ، وما أشبه •

٣ — اذا ما أسند اليها عمل رئاسى أو اشرافى أو ادارى تكون ادارتها لمرءوسيها ادارة رشيدة ، بحيث تهيىء مناخا اجتماعيا ونفسـيا مناسبا للعمل ، بما يؤدى الى رفع معنويات العاملين ويساعدهم على أن يبذلوا أقصى طاقاتهم فى الانتاج ، مع تحقيق الاستقرار النفسى لهم فى عملهم وفى علاقاتهم المهنية والانسانية المتبادلة •

وقد نتساءل عما اذا كان للشخصية المنتجة خصائص نفسية معينة ، بحيث يمكن أن تساعدنا معرفتنا بها على تحقيق هذه الشخصية فى مجالات الانتاج المختلفة ؟ •• والاجابة عن هذا التساؤل هى أن هناك بالفعـل

---

(١٤) سيد عبد الحميد مرسى ، **علم النفس والكفاية الانتاجية** . (القاهرة: مكتبة وهبة ، ١٩٨١) ، ص ٢٨ — ٣٠ •

خصائص نفسية معينة تساعد معرفتنا بها على تحقيق هذه الشخصية • ويمكن أن نحدد أهم هذه الخصائص فيما يأتى :

(ا) ملاءمة القدرات والاستعدادات والمهارات والخبرات الخاصة بهذه الشخصية لمتطلبات النجاح فى العمل • فكل عمل يستلزم توافر قدرات واستعدادات ومهارات وخبرات فيمن يؤديه حتى يستطيع أن يحقق الكفاية الانتاجية • وتختلف هذه القدرات أو الاستعدادات والمهارات من مهنة لأخرى ، كما يختلف الأشخاص أيضا من حيث توافر هذه الخصائص فيهم ، بمعنى أن الشخص الذى يصلح لأداء عمل معين لا يشترط أن يكون صالحا لانجاز عمل آخر يختلف عن الأول فى مستلزماته ومقتضياته •

(ب) توافر ميل نفسى فى هذه الشخصية نحو أداء هذا النوع من العمل ، بمعنى أن يفضل الشخص ممارسة هذا العمل عن غيره ، مع شعوره بالرضا والقناعة والاستمتاع عند أدائه للواجبات التى يتضمنها هذا العمل وسعادته للارتباط به ، مما يثير الدافعية للعمل والحماس له وتحقيق التوافق والاشباع المهنى •

(جـ) توافر قدر مناسب من الصحة النفسية لهذه الشخصية • فالقدرة على العمل والانتاج ترتبط بالصحة النفسية للفرد ، بمعنى أن قدرة الفرد على العمل وأهليته للاتصاف بالشخصية المنتجة تشير الى استمتاع الفرد بصحة نفسية سليمة •

وتتوقف الكفاية الانتاجية الى حد كبير على اتقان الفرد لعمله • ولا يتوقف هذا الاتقان على مجرد الاستعداد الفنى والاعداد المهنى للفرد أو تهيئة ظروف العمل الملائمة ، بل انه يرتكز كذلك الى عوامل نفسية شتى منها : استمتاع الفرد بعمله ، وشعوره بالانتماء للعمل والمؤسسة التى يعمل بها والتى ينبغى أن تهتم باشباع حاجاته الأساسية ، كما ترتكز أيضا على فهم الفرد لقيمة عمله وأهميته ودوره فى الانتاج وارتباطه بالخطة العامة للانتاج • وما أكثر ما يكتنف ميدان الصناعة من مشكلات ينبغى ألا تحسم بحلول ارتجالية بل بحلول علمية سليمة تقتضى

عليها أو تخفف من حدتها أو تحدد الوسائل الصحيحة التى تؤدى الى ضبطها والسيطرة عليها • ويمكن حصر هذه المشكلات فى الآتى :

١ ـ **المواءمة المهنية** : ويقصد بها تكيف الشخص لعمله ، أى وضع الرجل المناسب فى العمل الملائم له الذى يستطيع أن يؤديه بنجاح لأنه يتناسب مع قدراته واستعداداته وخبراته ، والذى يرضى عنه ويميل الى ممارسته لأنه يتمشى مع رغباته ويشبع حاجاته ويتفق مع مستوى طموحه ومفهومه عن ذاته • ويشمل هذا المجال موضوعات التوجيه المهنى ، والانتقاء المهنى ، والتأهيل المهنى للمعوقين ، كما يتضمن موضوع التدريب المهنى لتمكين الفرد من اتقان عمله واكتساب المهارات اللازمة للنجاح فى العمل •

٢ ـ **الهندسة البشرية** : ويقصد بها تكييف ظروف العمل لتلائم العامل ، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق وأيسرها لأداء العمل ، وكذلك تعديل الظروف البيئية للعمل كالاضاءة والتهوية والضوضاء وعوامل التعب والاجهاد والضجر ، وحوادث واصابات العمل ووضع برامج الأمن الصناعى •

٣ ـ **العلاقات الانسانية** : وتختص بدراسة الروح المعنوية للعاملين فى المؤسسات الانتاجية ، وطرق الاتصال والتفاهم فيما بينهم وبين القائمين على ادارة العمل ، كما تدرس القيادة الادارية واثارة دافعية العاملين وحثهم على الانتاج من خلال الحوافز المادية والمعنوية ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم •

ومن هذا يتضح أن علم النفس الصناعى يستهدف رفع مستوى الكفاية الانتاجية للفرد أو لجماعة العمل ، أى تحقيق « الشخصية المنتجة » • وذلك من خلال العمل على حل المشكلات الانسانية المختلفة ، التى تتفشى فى المجال الصناعى ، حلا علميا سليما على أساس من المبادىء والمفاهيم الانسانية • وبعبارة أخرى فان علم النفس الصناعى يستهدف تهيئة جميع الظروف المادية والمعنوية التى تكفل أكبر انتاج وأفضله مع الاهتمام بتحقيق الاشباع المهنى للفرد بما يؤدى الى رضائه عن عمله ورفع كفايته الانتاجية •

* * *

● الشخصية الانسانية فى القرآن الكريم :

جاء فى القرآن الكريم وصف للشخصية الانسانية وسماتها العامة التى يتميز بها الانسان عن غيره من المخلوقات • وقد جاء فيه أيضا وصف لبعض الأنماط أو النماذج العامة للشخصية الانسانية التى تتميز ببعض الخواص الرئيسية ، وهى أنماط عامة وشائعة فى جميع المجتمعات الانسانية •

ولكى نستطيع أن نفهم شخصية الانسان فهما دقيقا وصحيحا يجب أن ندرس بدقة العوامل المختلفة التى تحدد الشخصية • وحينما يدرس علماء النفس المحدثون هذه العوامل المحددة للشخصية ، فانهم يدرسون عادة العوامل البيولوجية والاجتماعية والثقافية ، بينما يهملون دراسة الجانب الروحى من الانسان وأثره على الشخصية •• اننا لا نستطيع أن نفهم شخصية الانسان بوضوح دون أن نعرف حقيقة جميع العوامل المحددة للشخصية ، سواء أكانت مادية أو روحية[١٥] •

يقول الله تعالى فى كتابه الكريم :

١ — « ونفس وما سواها • فألهمها فجورها وتقواها • قد أفلح من زكاها • وقد خاب من دساها » • (الشمس : ٧ — ١٠)

الانسان بطبيعته وتكوينه مزود باستعدادات للخير والشر ، والهدى والضلال •• فهو قادر على التمييز بين ما هو خير وما هو شر ، كما أنه قادر على توجيه نفسه الى الخير والى الشر سواء ، وأن هذه القدرة كامنة فى كيانه •• فهى كامنة فى تصميمه فى صورة استعداد ، ومن شأن التوجيهات والعوامل الخارجية أن توقظ هذه الاستعدادات وتشحذها، ولكنها لا تخلقها خلقا •• فهى مخلوقة فطرة ، وكائنة طبعا ، وكامنة الهاما •

وهناك — الى جانب هذه الاستعدادات الفطرية الكامنة — قوة واعية مدركة موجهة فى ذات الانسان ، هى التى تناط بها التبعة • فمن

---

(١٥) محمد عثمان نجاتى ، **مرجع سابق** . ص ٢٠٠ — ٢٠١ .

استخدم هذه القوة فى تزكية نفسه وتطهيرها وتنمية استعداد الخير فيها وتغليبه على استعداد الشر ، فقد أفلح ، ومن خبأ هذه القوة وأظلمها وأضعفها فقد خاب : « **قد أفلح من زكاها . وقد خاب من دساها** » .

هنالك اذن تبعة مترتبة على منح الانسان هذه القوة الواعية القادرة على الاختيار والتوجيه .. توجيه الاستعدادات الفطرية القابلة للنمو فى حقل الخير وفى حقل الشر سواء . فهى حرية تقابلها تبعة ، وقدرة يقابلها تكليف ، ومنحة يقابلها واجب ..

ورحمة من الله بالانسان لم يدعه لاستعداد فطرته الالهامى ، ولا للقوة الواعية المالكة للتصرف .. فأعانه بالرسالات التى تضع له الموازين الثابتة الدقيقة ، وتكشف له موجبات الايمان ودلائل الهدى فى نفسه وفى الآفاق من حوله ، وتجلو له غواشى الهوى فيبصر الحق فى صورته الصحيحة .. وبذلك يتضح له الطريق وضوحا كاشفا لا غبش فيه ولا شبهة ، فتتصرف القوة الواعية حينئذ عن بصيرة وادراك لحقيقة الاتجاه الذى تختاره وتسيره فيه[١٦] .

ويقول تعالى فى محكم كتابه الكريم :

٢ — « **سبح اسم ربك الأعلى . الذى خلق فسوى . والذى قدر فهدى** » . (الأعلى : ١ — ٣)

ان هذا الافتتاح ، بهذا المطلع الرخى المديد ، ليطلق فى الجو ابتداء أصداء التسبيح ، الى جانب معنى التسبيح . وان هذه الصفات التى تلى الأمر بالتسبيح لتحيل الوجود كله معبدا تتجاوب جنباته بتلك الأصداء ، ومعرضا تتجلى فيه آثار الصانع المبدع : « **الذى خلق فسوى . والذى قدر فهدى** » . الذى خلق كل شىء فسواه ، فأكمل صنعته ، وبلغ غاية الكمال الذى يناسبه .. والذى قدر لكل مخلوق وظيفته

---

(١٦) سيد قطب ، **فى ظلال القرآن** «ج٦» — ط ٨ . (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٧٩) ، ص ٣٩١٧ — ٣٩١٨ .

وغايته فهداه الى ما خلقه لأجله ، وألهمه غاية وجوده ، وقدر له ما يصلحه مدة بقائه ، وهداه اليه .

وهذه الحقيقة الكبرى ماثلة فى كل شىء فى هذا الوجود ، يشهد بها كل شىء فى رحاب الوجود من الكبير الى الصغير .. كل شىء مسوى فى صنعته ، كامل فى خلقته ، معد لأداء وظيفته ، مقدر له غاية وجوده ، وهو ميسر لتحقيق هذه الغاية من أيسر طريق .. وكل الأشياء مجتمعة كاملة التناسق ، ميسرة لكى تؤدى فى تجمعها دورها الجماعى ، مثلما هى ميسرة فرادى لكى تؤدى دورها الفردى . .

فالذرة بمفردها كاملة التناسيق بين اليكتروناتها وبروتوناتها ونيوترروناتها ، شأنها شأن المجموعة الشمسية فى تناسق شمسها وكواكبها وتوابعها ، وهى تعرف طريقها وتؤدى وظيفتها .. والخلية الحية المفردة كاملة الخلقة والاستعداد لأداء وظائفها كلها ، شأن أرقى الخلائق الحية المركبة المعقدة ..

هذه الحقيقة يدركها القلب البشرى جملة حين يتلقى ايقاعات هذا الوجود ، وحين يتدبر الأشياء فى رحابه بحس مفتوح . وهذا الادراك الالهامى لا يستعصى على أى انسان فى أية بيئة ، وعلى أية درجة من درجات العلم ، متى تفتحت منافذ القلب ، وتيقظت أوتاره لتلقى ايقاعات الوجود[١٧] .

٣ — « يا أيها الانسان انك كادح الى ربك كدحا فملاقيه » .
(الانشقاق : ٦)

يا أيها الانسان .. انك كادح حتى فى متاعك .. فأنت لا تبلغه فى هذه الأرض الا بجهد وكد . ان لم يكن جهد بدن وكد عمل ، فهو جهد تفكير وكد مشاعر .. الواجد والمحروم سواء ، انما يختلف نوع الكدح ولون العناء . وحقيقة الكدح هى المستقرة فى حياة الانسان .. ثم النهاية فى آخر المطاف الى الله سواء .

---

(١٧) سيد قطب ، **المرجع السابق** ، ص ٣٨٨٣ — ٣٨٨٤ .

يا أيها الانسان •• انك لا تجد الراحة فى الأرض أبدا •• التعب واحد فى الأرض والكدح واحد — وان اختلف لونه وطعمه — أما العاقبة فمختلفة عندما تقابل ربك •• فواحد الى عناء دونه عناء الأرض ، وواحد الى نعيم يمسح على آلام الأرض كأن لم يكن كدح أو كد ••

يا أيها الانسان •• الذى امتاز بخصائص « الانسان » •• ألا فاختر لنفسك ما يليق بهذا الامتياز الذى خصك به الله ، واختر لنفسك الراحة من الكدح عندما تلقاه [١٨] •

٤ — « وأن ليس للانسان الا ما سعى • وأن سعيه سوف يرى • ثم يجزاه الجزاء الأوفى • وأن الى ربك المنتهى • وأنه هو أضحك وأبكى » •
(النجم : ٣٩ — ٤٣)

ما يحسب للانسان الا سعيه وعمله وكسبه ، ولا يزاد عليه شىء من عمل غيره ، ولا ينقص منه شىء ليناله غيره • وهذه الحياة الدنيا هى الفرصة المعطاة له ليعمل ويسعى ، فاذا مات ذهبت الفرصة وانقطع العمل ، الا ما نص عليه حديث رسول الله ﷺ فى قوله : « اذا مات الانسان انقطع عمله الا من ثلاث : من ولد صالح يدعو له ، أو صدقة جارية من بعده ، أو علم ينتفع به »[١٩] • **« وأن سعيه سوف يرى • ثم يجزاه الجزاء الأوفى »** •

ولن يضيع شىء من السعى والعمل والكسب ، وسينال كل امرىء جزاء سعيه وافيا كاملا لا نقص فيه ولا ظلم • وتتحقق للانسان قيمته الانسانية القائمة على اعتباره مخلوقا راشدا مسئولا مؤتمنا على نفسه • تتاح له الفرصة للعمل ثم يؤخذ بما عمل ، وتتحقق له كذلك الطمأنينة على عدالة الجزاء •

« وأن الى ربك المنتهى » •

فلا طريق الا الطريق الذى ينتهى اليه ، ولا ملجأ من دونه ، ولا مأوى

---

(١٨) **المرجع السابق** • ج ٦ ، ص ٣٨٦٦ ..
(١٩) أخرجه مسلم فى صحيحه — باسناده — عن أبى هريرة .

الا فى داره ، فى نعيم أو جحيم • ولهذه الحقيقة قيمتها وأثرها فى تكييف مشاعر الانسان وتصوره • فحين يحس أن المنتهى الى الله — منتهى كل شىء وكل أمر — فانه يستشعر من أول الطريق نهايته التى لا مفر لها ولا محيص عنها • ويصوغ نفسه وعمله وفق هذه الحقيقة ، أو يحاول هذا ما يستطيع • ويظل قلبه ونظره معلقين بتلك النهاية منذ أول الطريق •• وبعد ما يصل بالقلب البشرى الى نهاية المطاف يكر راجعا به الى الحياة ، يريه فيها آثار مشيئة الله ، فى كل مرحلة ، وفى كل حال •

« وأنه هو أضحك وأبكى » •

وتحت هذا النص تكمن حقائق كثيرة ، ومن خلاله تنبعث صور وظلال مثيرة •• أضحك وأبكى •• فأودع هذا الانسان خاصية الضحك وخاصية البكاء ، وهما سر من أسرار التكوين البشرى لا يدرى أحد كيف هما ، ولا كيف تقعان فى هذا الجهاز المركب المعقد ، الذى لا يقل تركيبه وتعقيده النفسى عن تركيبه وتعقيده العضوى ، والذى تتداخل المؤثرات النفسية والعضوية فيه ، وتتشابكان وتتفاعلان فى احداث الضحك واحداث البكاء[٢٠] •

٥ — « ان الانسان لربه لكنود • وانه على ذلك لشهيد • وانه لحب الخير لشديد » • (العاديات : ٦ — ٨)

ان الانسان ليجحد نعمة ربه ، وينكر جزيل فضله • ويتمثل كنوده وجحوده فى مظاهر شتى تبدو منه أفعالا وأقوالا ، فتقوم عليه مقام الشاهد الذى يقرر هذه الحقيقة ، وكأنه يشهد على نفسه بها ، أو لعله يشهد على نفسه بذلك يوم القيامة ، يوم ينطق بالحق على نفسه حيث لا جدال ولا محال ••

« وانه لحب الخير لشديد » •• فهو شديد الحب لنفسه ، ومن ثم يحب الخير ، ولكن كما يتمثله مالا وسلطة ومتاعا دنيويا •• هذه

---

(٢٠) **المرجع السابق** • ج ٦ ، ص ٣٤١٤ — ٣٤١٦ •

فطرته ، وهذا طبعه ، ما لم يخالط الايمان قلبه .. فيغير من قيمه وتصوراته ، ويحيل جحوده اعترافا بفضل الله وشكرانا[٢١] .

* * *

● **التوازن فى الشخصية :**

ان الحل الأمثل للصراع بين الجانبين البدنى والروحى فى الانسان هو التوفيق بينهما ، بحيث يقوم الانسان باشباع حاجاته البدنية فى الحدود التى أباحتها الشريعة الاسلامية ، ويقوم فى الوقت ذاته باشباع حاجاته الروحية . ومثل هذا التوفيق بين حاجات البدن وحاجات الروح يصبح أمرا ممكنا اذا ما التزم الانسان فى حياته التوسط والاعتدال ، وتجنب الاسراف والتطرف سواء فى اشباع دوافعه البدنية أو الروحية . فالاسلام انما ينادى بالتوفيق بين دوافع كل من البدن والروح ، واتباع طريق وسط يحقق التوازن بين الجانبين المادى والروحى فى الانسان . ويشير القرآن الكريم الى ضرورة تحقيق هذا التوازن فى الشخصية بقوله :

« وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا .. » (القصص : ٧٧)

وفى هذا المعنى قال الرسول عليه الصلاة والسلام :

« ليس خيركم من عمل لدنياه دون آخرته ، ولا من عمل لآخرته وترك دنياه ، وانما خيركم من عمل لهذه وهذه »[٢٢] .

وفى الوسطية والاعتدال ، يقول تعالى فى كتابه الكريم :

● **« وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيداً »** . (البقرة : ١٤٣)

● **« ولا تجعل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوما محسورا »** . (الاسراء : ٢٩)

---

(٢١) **المرجع السابق** ، ج ٦ ، ص ٣٩٥٨ .

(٢٢) محمد عثمان نجاتى ، **مرجع سابق** ، ص ٢١٠ — ٢١١ .

● «والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما» .
(الفرقان : ٦٧)

● « يا بنى آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد وكلوا واشربوا ولا تسرفوا ، انه لا يحب المسرفين » . (الأعراف : ٣١)

● « ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها وابتغ بين ذلك سبيلا » .
(الاسراء : ١١٠)

ومن الحديث الشريف فى هذا المجال :

— « خير الأمور أواسطها » . (البيهقى)

— « أحبب حبيبك هونا ما عسى أن يكون بغيضك يوما ما ، وأبغض بغيضك هونا ما عسى أن يكون حبيبك يوما ما » . (الترمذى والبيهقى)

— « الهوا والعبوا فانى أكره أن يكون فى دينكم غلظة » .
(البيهقى)

— « روحوا قلوبكم ساعة فساعة » . (أبو داوود)

— « ان الله يحب أن تقبل رخصه كما يحب العبد مغفرة ربه » .
(الطبرانى)

* * *

● **أنماط الشخصية فى القرآن :**

الانسان كائن « معتقد » بطبيعته ، ومعنى ذلك أنه خلق على أن يكون ذا عقيدة فى صحة شىء ، وفى بطلان آخر . فمنذ وجد الانسان على ظهر البسيطة اشرأب وتسامى بنفسه ليستشرف على قوة أكمل من قوته ؛ يدين لها بالخوف والحب والطاعة ، وهو ما يعبر عنه « بالعاطفة » ، ولعلها أسبق العواطف التى غرست فى النفس الانسانية .

وقد عرض لنا القرآن الكريم نموذجا من نماذج الشوق الانسانى الى الكمال على لسان أبى الأنبياء ابراهيم عليه السلام توضح انجذاب الانسان للخضوع للقوة التى هى أكمل من قوته وان كانت هذه القوة نسبية ، ومن هنا جاءت عبادته لظواهر الطبيعـة وللشمس والقمر .

قال تعالى :

« واذ قال ابراهيم لأبيه آزر أتتخذ أصناما آلهة ، انى أراك وقومك فى ضلال مبين • وكذلك نرى ابراهيم ملكوت السموات والأرض وليكون من الموقنين • فلما جن عليه الليل رأى كوكبا ، قال هذا ربى ، فلما أفل قال لا أحب الآفلين • فلما رأى القمر بازغا قال هــذا ربى ، فلما أفل قال لئن لم يهدنى ربى لأكونن من القوم الضالين • فلما رأى الشمس بازغــة قال هذا ربى هذا أكبر ، فلما أفلت قال ياقوم انى برىء مما تشركون • انى وجهت وجهى للذى فطر السموات والأرض حنيفا ، وما أنا من المشركين » • (الأنعام : ٧٤ — ٧٩)

نفهم من النموذج السابق أن الانسان يرى أن من مستلزمات الألوهية الاتصاف بالقدرة والدوام ، ولا يتوفر هذا الا لله سبحانه • فالظواهر الأخرى « أفلت » فى نظر ابراهيم عليه السلام ، وبقيت قدرة الخالق سبحانه التى تمثلت فى الظواهر المخلوقة وفى سرمدية الوجود والخلق • هذا سبب أول من أسباب الاعتقاد ، ويتلوه السبب الأهم وهو أن الانسان لا يستطيع أن يحقق انسانيته فى حياته الا بالايمان ســلبا أو ايجابا ، ذلك أن الايمان بهذا الشىء أو انكاره هو الذى يهب أعمال الانسان معنى ينقذها من الآلية والتفاهة والعبث •• وهذا الجانب من الايمان ينظم علاقة الانسان مع نفسه ، ثم يأتى أمر الايمان من الناحية الاجتماعية ، اذ هو الذى يعطى الانسان موقفا من الناس والأشياء ، فيقسم الناس الى مؤمن بالقضية التى يؤمن بها ، ومنكر لها ، ويعاملهم على هذا الأساس •

وعندما عرض القرآن الكريم نماذج الانسان المختلفة من ناحيــة العقيدة فى مطلع سورة البقرة ، ذكر « المؤمنين » فى أربع آيات ، ومواجهيهم « الكفار » فى آيتين ، ثم فضح الفئة التى فقدت انسانيتها — لأنه لا قضية لها — فى ثلاث عشرة آية ، كشفت تناقض هذا النموذج من الناس مع نفسه ومجتمعه ، بحيث استحق لقب « المنافقين » • وقد أفرد القرآن الكريم كل طائفة من الطوائف الثلاث أو النماذج الانسانية

فى العقيدة بسورة سماها باسمها ، فهناك سورة « المؤمنون » وسورة « الكافرون » وسورة « المنافقون »[٢٣] •

لقد وصف القرآن الكريم كل نمط من هذه الأنماط الثلاثة بسمات خاصة يعرف بها ، ويتميز بها عن النمطين الآخرين من الناس • وسنحاول فيما يلى أن نذكر أهم السمات التى يتميز بها كل نمط من هذه الأنماط الثلاثة من الناس كما ورد فى القرآن الكريم ، وسماتها الفرعية :

أولا — المؤمنون :

اذا جمعنا سمات المؤمنين التى وردت فى القرآن الكريم وحاولنا تصنيفها لأمكن أن نصنفها الى تسعة مجالات رئيسية من مجالات السلوك هى[٢٤] :

١ — **سمات تتعلق بالعقيدة** : الايمان بالله ، وبرسله ، وكتبه ، وملائكته ، واليوم الآخر ، والبعث ، والحساب ، والجنة والنار ، والغيب ، والقدر •

٢ — **سمات تتعلق بالعبادات** : عبادة الله ، وأداء الفرائض من صلاة وصيام وزكاة وحج وجهاد فى سبيل الله بالمال والنفس ، وتقوى الله وذكره دائما ، واستغفاره ، والتوكل عليه ، وقراءة القرآن •

٣ — **سمات تتعلق بالعلاقات الاجتماعية** : معاملة الناس بالحسنى ، الكرم والجود والاحسان ، التعاون ، الاتحاد والتماسك ، الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر ، العفو ، الايثار ، الاعراض عن اللغو ، حب الخير ، اغاثة الملهوف •

٤ — **سمات تتعلق بالعلاقات الأسرية** : اطاعة الوالدين والبر بهما ، الاحسان بالوالدين وبذى القربى ، حسن المعاشرة بين الأزواج ، رعاية الأسرة والانفاق عليها ، التنشئة السليمة للأبناء •

---

(٢٣) أحمد محمد فارس ، **النماذج الانسانية فى القرآن الكريم** . (بيروت : دار الفكر « د.ت ») ، ص ٥٩ — ٦١ .

(٢٤) محمد عثمان نجاتى ، **مرجع سابق** . ص ٢١٤ — ٢١٥ .

٥ — **سمات خلقية :** الصبر ، الحلم ، الصدق ، العدل ، الأمانة ، الوفاء بالعهد ، الفقه ، التواضع ، القوة فى الحق ، عزة النفس ، قـوة الارادة ، التحكم فى أهواء النفس .

٦ — **سمات انفعالية وعاطفية :** حب الله ، الخوف من عذاب الله ، الأمل فى رحمة الله ، حب الناس ، كظم الغيظ والتحكم فى انفعـال الغضب ، عدم الاعتداء على الغير ، عدم حسد الآخرين ، الرحمة ، لـوم النفس والشعور بالندم عند ارتكاب ذنب ما ، عدم الغرور .

٧ — **سمات عقلية ومعرفية :** التفكير فى الكون وخلق الله ، طلب المعرفة والعلم ، عدم اتباع الظن وتحرى الحقيقـة ، حرية الفكـر والعقيـدة .

٨ — **سمات تتعلق بالحياة العملية :** الاخلاص فى العمل واتقانه ، السعى بنشاط وجد فى سبيل كسب الرزق .

٩ — **سمات بدنية :** القوة ، الصحة ، النظافة ، الطهارة .

ومن الآيات الكريمة فى هذا المجال :

● **« ذلك الكتاب لا ريب فيه هدى للمتقين . الذين يؤمنون بالغيب ويقيمون الصلاة ومما رزقناهم ينفقون . والذين يؤمنون بما أنزل اليـك وما أنزل من قبلك وبالآخرة هم يوقنون . أولئك على هدى من ربهم ، وأولئك هم المفلحون » .** (البقرة : ٢ — ٥)

● **« قد أفلح المؤمنون . الذين هم فى صلاتهم خاشعون . والذين هم عن اللغو معرضون . والذين هم للزكاة فاعلون . والذين هم لفروجهم حافظون . الا على أزواجهم أو ما ملكت أيمانهم فانهم غير ملومين . فمن ابتغى وراء ذلك فأولئك هم العادون . والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون . والذين هم على صلواتهم يحافظون » .** (المؤمنون : ١ — ٩)

● **« انما المؤمنون الذين آمنـوا بالله ورسـوله ثم لم يرتابوا وجاهدوا بأموالهم وأنفسهم فى سبيل الله ، أولئك هم الصادقون » .**
(الحجرات : ١٥)

● « انما المؤمنون الذين اذا ذكر الله وجلت قلوبهم واذا تليت عليهم آياته زادتهم ايمانا وعلى ربهم يتوكلون » . (الأنفال : ٢)

● « آمن الرسول بما أنزل اليه من ربه والمؤمنون ، كل آمن بالله وملائكته وكتبه ورسله لا نفرق بين أحد من رسله ، وقالوا سمعنا وأطعنا ، غفرانك ربنا واليك المصير » . (البقرة : ٢٨٥)

● « انما المؤمنون اخوة فأصلحوا بين أخويكم ، واتقوا الله لعلكم ترحمــون » . (الحجرات : ١٠)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « المؤمن من أمنه المؤمنون على أنفسهم وأموالهم » . (أحمد)

— عن أبى موسى رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا » وشبك بين أصابعه . (متفق عليــه)

— عن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين » . (متفق عليــه)

— عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : « أكمــل المؤمنين ايمانا أحسنهم خلقا ، وخياركم خياركم لنسائهم » . (الترمذى)

— عن أنس بن مالك رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه » . (متفق عليه)

— وعن أنس بن مالك رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « انصر أخاك ظالما أو مظلوما » فقال رجل : أنصره اذا كان مظلوما أرأيت — أى أخبرنى — ان كان ظالما فكيف أنصره ؟ قال : تحجزه — أو تمنعه — من الظلم فان ذلك نصره » . (البخارى)

— عن النعمان بن بشير رضى الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : « مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم ، مثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » . (متفق عليه)

— « من أخلاق المؤمن : حسن الحديث اذا حدث ، وحسن الاستماع اذا حدث(*) ، وحسن البشر اذا لقى ، ووفاء بالوعد اذا وعد » .

(الديلمى)

— « المؤمن مرآة المؤمن اذا رأى فيه عيبا أصلحه » .

(البخارى)

— « لا يؤمن أحدكم حتى يكون هواه تبعا لما جئت به » .

(الطبرانى)

— « لا يدخل الجنة من لا يأمن جاره بوائقه » — أى غوائله وشروره .

(مسلم)

— « المؤمن كيس فطن حذر وقاف — أى متأنى — ثبت — أى شجاع — لا يعجل ، عالم ورع »(٢٥) .

(الديلمى)

* * *

ثانيا — الكافرون :

لقد أشار القرآن الكريم فى كثير من الآيات الى الكافرين ، ووصفهم بسمات رئيسية يتميزون بها ، تتلخص فى الآتى :

١ — **سمات تتعلق بالعقيدة والعبادات :** عدم الايمان بالتوحيد أو الرسل أو اليوم الآخر ، وعدم الايمان بالبعث والحساب . يعبدون من دون الله ما لا ينفعهم ولا يضرهم .

٢ — **سمات تتعلق بالعلاقات الاجتماعية والأسرية :** الظلم ، العدوان على المؤمنين فى تصرفاتهم ، النهو عن المعروف ، قطع صلة الرحم .

٣ — **سمات خلقية :** نقض العهد ، الفجور واتباع الشهوات ، الغرور ، التكبر ، الظلم ، الكذب ، عدم الوفاء بالعهد .

٤ — **سمات انفعالية وعاطفية :** كراهيتهم للمؤمنين وحقدهم عليهم ، وحسدهم لهم على ما أنعم الله به عليهم .

(*) « اذا حدث » : الأولى بفتح الحاء مع تشديد الدال وفتحها ، والثانية بضم الحاء وكسر الدال المشددة . .

(٢٥) الأحاديث مأخوذة عن : عز الدين بليق ، **منهاج الصالحين من احاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين** . (بيروت : دار الفتح للطباعة والنشر ، ١٩٧٨) ، ص ٨٨ — ٩٢ .

٥ ــ **سمات عقلية ومعرفية** : جمود التفكير والعجــز عن الفهم والتعقل ، الختم والطبع على قلوبهم ، التقليد الأعمى لمعتقدات الآباء وتقاليدهم ، خداع النفس •

ان الصورة التى يرسمها القرآن الكريم لشخصية الكافرين هى أنهم لا يؤمنون بعقيدة التوحيد ، ولا بالرسل والكتب المنزلة ، ولا باليوم الآخر والبعث والحساب ، ولا بالجنة والنار • وهم يقلدون ما كان عليه آباؤهم من عبادة الأوثان • وهم أشخاص قد تجمد تفكيرهم وعجزوا عن ادراك حقيقة التوحيد التى يدعو اليها الاسلام[٢٦] •

ومن الآيات الكريمة التى ذكرت الكافرين :

● **« قل يا أيها الكافرون • لا أعبد ما تعبدون • ولا أنتم عابدون ما أعبد • ولا أنا عابد ما عبدتم • ولا أنتم عابدون ما أعبد • لكم دينكم ولى دين »** • (الكافرون : ١ ــ ٦)

● **« وقل الحق من ربكم ، فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر ••• »** (الكهف : ٢٩)

● **« انا هديناه الســبيل اما شــاكرا واما كفورا »** • (الانسان : ٣)

● **« والذين كفروا يتمتعون ويأكلون كما تأكل الأنعام والنــار مثوى لهم »** (محمد : ١٢)

● **« لقد كفر الذين قالوا ان الله ثالث ثلاثة وما من اله الا اله واحد ، وان لم ينتهوا عما يقولون ليمسن الذين كفروا منهم عذاب أليم »** • (المــائدة : ٧٣)

● **« ••• ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الكافرون »** • (المــائدة : ٤٤)

---

(٢٦) محمد عثمان نجاتى ، **مرجع سابق** • ص ٢١٨ ــ ٢١٩ •

● **« أن الذين كفروا سواء عليهم ءأنذرتهم أم لم تنذرهم لا يؤمنون· ختم الله على قلوبهم وعلى سمعهم ، وعلى أبصارهم غشاوة ، ولهم عذاب عظيم »** · (البقرة : ٦ ، ٧)

وفى الحديث النبوى الكريم :

ـ أن رسول الله ﷺ قال فى حجة الوداع : « ألا لا ترجعن بعدى كفارا يضرب بعضكم رقاب بعض » ·

ـ وقال ﷺ : « من قال لأخيه ياكافر ، فقد باء به أحدهما ، لانه اما أن يصدق عليه أو يكذب ، فان صدق فهو كافر ، وان كذب عاد الكفر اليه بتكفيره أخاه المسلم »[٢٧] ·

* * *

ثالثا ـ المنافقون :

المنافقون هم فئة من الناس ضعاف الشخصية ومترددون لم يستطيعوا أن يتخذوا موقفا صريحا من الايمان · وقد ذكر القرآن الكريم سماتهم المميزة لهم والتى تتلخص فى الآتى :

١ ـ **سمات تتعلق بالعقيدة والعبادات :** انهم لم يتخذوا موقفا محددا من عقيدة التوحيد ، فهم يظهرون الايمان اذا وجدوا بين المسلمين ، ويظهرون الشرك اذا وجدوا بين المشركين · يؤدون العبادات رياء وعن غير اقتناع ، واذا قاموا للصلاة قاموا كسالى ·

٢ ـ **سمات تتعلق بالعلاقات الاجتماعية :** يأمرون بالمنكر وينهون عن المعروف ، يعملون على اثارة الفتن والقلاقل بين صفوف المسلمين . يميلون الى خداع الناس ويحسنون صناعة الكلام للتأثير على السامعين . يكثرون من الحلف لدفع الناس الى تصديقهم ، يهتمون بمظهرهم لجذب انتباه الناس والتأثير عليهم ·

٣ ـ **سمات خلقية :** ضعف الثقة بالنفس ، نقض العهد ، الرياء ، الجبن ، الكذب ، الخداع ، البخل ، النفعية والانتهازية ، اتباع الأهواء ·

---

(٢٧) عز الدين بليق ، **مرجع سابق** ، ص ٩٥ .

٤ — **سمات انفعالية وعاطفية :** الخوف من كل من المؤمنين والمشركين ، الجبن والخوف من الموت ، يكرهون المسلمين ويحقدون عليهم .

٥ — **سمات عقلية ومعرفية :** التردد والريبة وعدم القدرة على الحكم أو اتخاذ القرار ، عدم القدرة على التفكير السليم ولذلك وصفهم القرآن بالطبع على قلوبهم ، يميلون الى تبرير أفعالهم للدفاع عن تصرفاتهم[٢٨] .

ومن آيات القرآن الكريم التى ذكرت المنافقين :

● **« المنافقون والمنافقات بعضهم من بعض ، يأمرون بالمنكر وينهون عن المعروف ويقبضون أيديهم ، نسوا الله فنسيهم ، ان المنافقين هم الفاسقون » .** (التوبة : ٦٧)

● **« اذا جاءك المنافقون قالوا نشهد انك لرسول الله والله يعلم انك لرسوله والله يشهد ان المنافقين لكاذبون » .** (المنافقون : ١)

● **« ومن الناس من يقول آمنا بالله وباليوم الآخر وما هم بمؤمنين . يخادعون الله والذين آمنوا وما يخدعون الا أنفسهم وما يشعرون . فى قلوبهم مرض فزادهم الله مرضا ، ولهم عذاب أليم بما كانوا يكذبون » .** (البقرة : ٨ — ١٠)

● **« بشر المنافقين بأن لهم عذابا أليما . الذين يتخذون الكافرين أولياء من دون المؤمنين ، أيبتغون عندهم العزة فان العزة لله جميعا » .** (النساء : ١٣٨ ، ١٣٩)

● **« ان المنافقين فى الدرك الأسفل من النار ولن تجد لهم نصيرا » .** (النساء : ١٤٥)

ومن الحديث النبوى الشريف فى هذا المقام :

— عن أبى هريرة رضى الله عنه ، أن رسول الله ﷺ قال : «آية المنافق ثلاث : اذا حدث كذب ، واذا وعد أخلف ، واذا أؤتمن خان » . (متفق عليه)

---

(٢٨) محمد عثمان نجاتى ، **مرجع سابق** . ص ١٤٥ — ١٤٦ .

— «المنافق همزة لمزة — أى عياب — حطمة — أى قليل الرحمة — لا يقف عند شبهة ولا عند محرم ، كحاطب الليل لا يبالى من أين اكتسب ولا فيما أنفق» . (الشهاب والديلمى)

— عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضى الله عنهما ، أن رسول الله ﷺ قال : «أربع من كن فيه كان منافقا خالصا ، ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها : اذا أؤتمن خان ، واذا حدث كذب ، واذا عاهد غدر ، واذا خاصم فجر» . (متفق عليه)

— وعن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : «تجدون الناس معادن : خيارهم فى الجاهلية خيارهم فى الاسلام اذا فقهوا ، وتجدون خيار الناس فى هذا الشأن — أى فى الامارة — أشدهم له كراهية ، وتجدون شر الناس ذا الوجهين : الذى يأتى هؤلاء بوجه ، وهؤلاء بوجه»[29] (متفق عليه)

* * *

ظروف العمل وأثرها على الانتاج

تتوقف الكفاية الانتاجية للفرد على عدة عوامل داخلية وخارجية .. فمن العوامل الداخلية أو الشخصية قدرة الفرد واستعداداته وصفاته الشخصية ودوافعه وخبراته . ومن العوامل الخارجية الظروف الفيزيقية الاجتماعية التى تحيط بالفرد فى عمله ، أى الظروف البيئية . ومن هذه الظروف البيئية نذكر المناخ التنظيمى ، والتعب ، والضجر «الملل» ، والاضاءة ، والتهوية ، والضوضاء ، وحوادث العمل والأمن الصناعى . وسنناقش كلا من هذه الظروف البيئية .

أولا — المناخ التنظيمى :

عندما نناقش «المناخ التنظيمى» فاننا نقصد الخواص المدركة فى بيئة العمل والتى تنشأ عن الأفعال التى تقع داخل التنظيم — سواء شعوريا أو لا شعوريا — وتؤثر على سلوك العاملين . وبمعنى آخر يمكن القول بأن المقصود «بالمناخ» هنا هو «شخصية» التنظيم كما

---

(٢٩) الأحاديث مأخوذة عن : عز الدين بليق ، **مرجع سابق** . ص ٩٩ — ١٠١ .

يراها العاملون • وهناك بعض النقاط التى ينبغى ذكرها حول هذا التعريف « للمناخ التنظيمى » •• أولا ، أننا نتحدث من منطلق حيز ادراكى ، فمناخ منظمة معينة هو ذلك الذى يعتقـــد العاملون بوجوده ، وليس بالضرورة أن يكون الواقع فعلا • فاذا ما أدرك العاملون أن المناخ يتصف بالتسلط ، مثلا ، فاننا نتوقع منهم أن يتصرفوا على هــذا الأساس ، على الرغم مما تبذله الادارة العليـــا للمنظمة من جهود حتى تكون الادارة ذات طابع ديمقراطى أو متمركز حول العاملين • والنقطة الهامة الثانية بخصوص تعرف « المناخ التنظيمى » هى العلاقة المتوقعة بين الخواص التنظيمية والمناخ الذى ينشأ فى المنظمة • فانه من المعتقد أن الخواص الفريدة لتنظيم معين مع أفعال الادارة وسلوكها ، من شـــأنه أن يحدد مناخ المنظمة ، كما يحدد سلوك العاملين بها(٣٠) •

● **أبعاد المناخ التنظيمى :**

عند محاولة فهم دور المناخ فى التنظيمات المختلفة برزت صعوبة أساسية تتمثل فى عـــدم قدرة الباحثين على الاتفاق بالنسبة لمكونات البيئة التنظيمية أو أبعادها • ويكمن جزء من هــذه المشكلة فى تنوع البيئات التى تم دراستها ــ من منظمات الأعمال ، والمختبرات ، والمدارس ، والمنظمات الحكومية ــ فمن الصـــعوبة بمكان أن نتعرف على الأبعاد الرئيسية ذات الدلالة والارتباط بجميع هــذه المنظمات • والمشكلة الثانية تتمثل فى تصميم مقاييس المناخ التنظيمى بحيث تصلح لمختلف المنظمات مع تنوع هــذه المنظمات واختلافها • هــذا علاوة على عدم الاهتمام ــ فى حالات كثيرة ــ بمعرفة معاملات صدق وثبات هــذه المقاييس التى استخدمت فى بحوث المناخ التنظيمى •

ومن البحوث الرائدة فى هــذا المجال ما قام به « كامبل »(٣١)

---

(٣٠) R. Steers; **Organizational Effectiveness : A Behavioral View.** (Santa Monica, Calif. : Good year, 1977), pp. 100-112

(٣١) J. Campbell, et. al.; **The Measurement of Organization Effectiveness : A Review of Relevant Research and Opinion.** (San Diego : Calif. : Naval Personnel Research & Development center, 1974) .

وزملاؤه فى محاولة لوضع مقاييس مستقلة لأبعاد المناخ فى تنظيمات مختلفة • ومن خلال تحليل نتائج هـذه البحوث أمكن الخروج بعشرة أبعاد للمناخ التنظيمى التى تنطبق على العديد من المنظمات بوجه عام • وتتلخص هـذه الأبعاد فى الآتى :

١ — **بناء المهام** : أى الدرجة التى تتضح بها درجة تحقيق الوسائل المستخدمة فى المنظمة للأهداف المنشودة •

٢ — **العلاقة بين الثواب والعقاب** : ودرجة استناد الحوافز المادية والمعنوية — كالترقيات والعلاوات والمكافآت التشجيعية — الى الانجاز الفعلى ومقاييس تقييم الأداء الموضوعية ، بدلا من مجرد الاعتماد على الأقدمية والمحاباة وما أشبه •

٣ — **مركزية القرارات** : مدى احتفاظ الادارة العليا بالقرارات الهامة •

٤ — **التأكيد على الانجاز** : مدى رغبة العاملين بالمنظمة فى بذل الجهد لتحقيق الكفاية الانتاجية وكذا تحقيق أهداف المنظمة •

٥ — **التأكيد على التدريب والتنمية** : درجة ما تحاوله المنظمة لمساندة مستوى انجاز الأفراد من خلال خبرات التدريب والتنمية •

٦ — **السلامة والمخاطرة** : درجة ما يؤدى اليه الضغط فى مؤسسة ما الى الشعور بعدم الأمان والقلق من جانب العاملين •

٧ — **الوضوح والصراحة مقابل الدفاع عن الأخطاء** : درجة محاولة العاملين تغطية أخطائهم عن الآخرين واتخاذ مواقف دفاعية ، بدلا من الاتصال بحرية مع الآخرين والتعاون معهم •

٨ — **المكانة والروح المعنوية** : الشعور العام بين الأفراد بأن المنظمة هى مكان طيب للعمل ، ويشعرون بالانتماء نحوها •

٩ — **الاعتراف والتقدير** : درجة معرفة الفرد باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما يبذله من جهد فى الانجاز ، ودرجة تأييدهم ومساعدتهم له •

١٠ — **الكفاءة العامة للمنظمة ومدى مرونتها** : درجة معرفة المنظمة لأهدافها ومتابعتها بطريقة مرنة متجددة • ويتضمن ذلك ادراك مشاكل العمل ومحاولة حلها ، وتنمية وسائل جديدة للعمل ، وتنمية مهارات جديدة لدى العاملين تساعدهم على مواجهة المشاكل قبل أن تتفاقم •

* * *

ثانيا — التعب « الاجهاد »[٣٢] :

التعب « الاجهاد » هو تناقص فى النشاط وعدم القدرة على الاستمرار فى العمل ، نتيجة لقيام الفرد بنشاط سابق بذل فيه جهدا كبيرا ، ويتضمن التعب الجانبى الفسيولوجى — البدنى — والجانب العقلى • وقد يظل الناس — اذا كانت الدوافع قوية — يعملون لفترات طويلة دون أن يشعروا بالتعب ، وقد يشعرون به — فى ظروف أخرى ، حتى قبل أن يبدأوا العمل •

وهناك من الأسباب ما يدعو الى الاعتقاد بأن الاتجاه الذى يتخذه الشخص عامل هام فى قدرته على العمل ، وتؤثر هذه الاتجاهات على القدرة الانتاجية للشخص • ومن الواضح أنه لا يمكن فصل الثبات الانفعالى والصحة النفسية عن التعب ، اذ أن الصراعات والاتجاهات الانفعالية وثيقة الصلة بالتعب على نحو لا يمكن معه تعريف التعب دون أن يتضمن هذه العوامل • والتعب مشكلة فسيولوجية من حيث ما ينتج عن بذل الجهد فى أداء العمل من تغييرات كيماوية وفسيولوجية ، كما أنه مشكلة سيكلوجية من حيث ما يتعلق بالشخص بأكمله وظروفه •

● **الخصائص العامة للتعب :**

يعتبر التعب عاما فى طبيعته ، فاذا أدى نشاط مجموعة ما من العضلات الى هبوط القدرة على العمل فى غيرها من العضلات ، فان الوصول الى مرحلة التغلب على التعب يقتضى أن يكون الشخص فى حالة استرخاء تام • وهذا يعنى أن فترات الراحة من النشاط العضلى

(٣٢) سيد عبد الحميد مرسى ، **علم النفس والكفاية الانتاجية** . ص ٥٨٩ — ٥٩٥ •

الشـــاق لا يكفى أن تقتصر على مجـــرد الانقطاع عن بذل الجهـــد ، ولكن ينبغى أن تكون فترات من الاسترخاء الكامل • وتحقيقا لذلك ينبغى اعداد قاعات مريحة لاستخدامها أثناء فترات الراحة •

وتلعب الأحوال المعيشية للعامل خارج المؤسسة دورا هاما فى قدرته على العمـــل • وينبغى النظر بعين الاعتبار الى توفير وســـائل المواصلات لانتقال العامل من مسكنه الى عمله والعكس ، أو انشـــاء مناطق سكنية بمواقع العمل • وتعنى المؤسسات الانتاجية المتطورة بتوفير الخدمات التى تقلل من أسباب التعب والقلق بين العاملين أو التى تعمل على ازالتها • وتتضمن هـــذه الخدمات الاســـكان والتغذية وتوفير وسائل الانتقال المريحة والعلاج الطبى والخدمات الاجتماعية والترفيهية •

● التعب والانتـــاج :

يعتبر ازالة التعب الذى لا لزوم له خطوة هامة فى الاحتفـــاظ بالصلاحية للعمل وفى تحسين الكفاية الانتاجية للعامل • ويتصف التعب بأنه يعمل على التقليل من القدرة على العمل ، ويؤثر على الحالة النفسية للفرد ، كما يجعله يشعر بالضجر أو الملل • ويعتبر انخفاض الانتاج فى أى مؤسسة انتاجية وضعف مستواه من دلائل التعب •• فاذا حللنا منحنى الانتاج فى المصنع نجد أن البداية بطيئة فى أول اليوم ثم يستمر فى الارتفاع تدريجيا حتى يبلغ ذروته فى منتصف اليوم ، ويتبع ذلك هبوط فى انتاجية العامل كلما اقترب من ساعات الغداء أو قرب انتهاء نوبة العمل ، ولذا فمن المناسب توفير فترات راحة مناسبة عندما يبدأ منحنى الانتاج فى الانخفاض •

ولا يقتصر تأثير التعب على أنه يخفض من الانتاج فحسب ، ولكنه يحدث كذلك تغييرات فى التوازن العضـــوى تصيب الجهـــاز التنفسى والجهاز الهضمى والجهاز العصبى والغدد الصماء وغير ذلك من تغيرات فى عملية تحقيق التوازن فى الجسم Metabolism • ويصاحب التعب كذلك شعور بالملل وعدم الاستقرار الانفعالى والضيق الشديد بما يؤدى الى عدم سيطرة الفـــرد على انفعالاته فنجده يثور لأبسط الأسباب ، بما يؤثر على علاقات الفـــرد الاجتماعية داخل مكان العمل أو خارجه •

● **ازالة التعب الزائد :**

من الطبيعى أن يشعر الانسان بدرجة من التعب اذا بذل مجهودا معينا ، ولكن التعب يصبح ضارا اذا وصل الى الحد الذى يتعذر معه استرداد الفرد لحالته الطبيعية بعد فترة راحة معقولة . ويلاحظ فى الأعمال التى تتطلب بذل مجهود بدنى شاق أو مستمر أن فترات الراحة المناسبة تساعد فى التغلب على تأثير التعب ، بينما نلاحظ أنه فى الأعمال التى تستلزم مجهودا عقليا أو تركيزا ذهنيا مستمرا قد يشعر الفرد بالارهاق الذهنى الذى لا تجدى معه فترات الراحة القصيرة ؛ حيث قد يشعر بصداع مستمر أو اجهاد للبصر أو عدم القدرة على التركيز .

ان الغرض من الدراسة العلمية هى ازالة الأسباب غير الضرورية الناتجة عن طريقة انجاز العمل أو الظروف البيئية غير المريحة أو عدم الصلاحية للعمل ، وهذا يشمل دراسة تأثير العوامل الآتية على التعب :

١ — عامل الزمن .
٢ — عامل الانجاز .
٣ — عامل البيئة .
٤ — العامل الشخصى .

وسنناقش هذه العوامل بايجاز :

عامل الزمن : من الثابت أن هناك علاقة بين عدد ساعات العمل والتعب . وقد اتضح من البحوث أن العمل الانتاج لا يتأثر تأثرا سلبيا بسبب خفض ساعات العمل ، بل غالبا ما يرتفع الانتاج اذا قصرت نوبة العمل اليومى وزادت أيام العمل الأسبوعى . ويوضح ذلك المثال الآتى[٣٣] :

تحت ضغط أزمة الحرب العالمية الثانية زادت انجلترا ساعات العمل الأسبوعى . فقد كانت هذه الساعات قبل معركة « دنكرك »

---

(٣٣) نورمان ماير (ترجمة محمد عماد الدين اسماعيل وآخرين) ، **علم النفس فى الصناعة** . (القاهرة : مؤسسة الحلبى ، ١٩٦٧) ، ص ٥٨١ — ٥٨٢ .

٥٦ ساعة ، فزادت بعــدها حتى بلغت فى المتوسط ٦٩٫٥ ساعة فى الصناعات الحربية • وقد كان الأثر الأول لهذه الزيادة أن ارتفع الانتاج بنسبة ١٠٪ ، ولكنه عاد بعد ذلك الى الهبوط ، كما زادت حالات المرض والغياب والحوادث • وبعد نهاية شهرين كان متوسط عــدد ساعات العمل الأسبوعى ٦٨٫٥ ساعة ، ولكن متوسط عدد الساعات التى تقضى فى العمل فعلا ٥١ ، وكان متوسط عــدد هذه الساعات قبل « دنكرك » ٥٣ ساعة • وكان من نتيجة ذلك أن هبط الانتاج بمقدار ١٢٪ عما كان عليه قبل « دنكرك » • وبعد ستة شــهور أعيد نظام أسبوع العمل القصير فارتفع الانتاج باطراد حتى جاوز ما كان عليه قبلا •

وقد خلص مجلس البحوث الطبى البريطانى من ذلك الى أن أسبوع العمل الطويل من العوامل الكبرى التى أدت الى هبوط الانتاج فى ذلك الحين • وعلى أساس هــذه التجربة أوصى مجلس البحوث بأن يكون الحــد الأقصى لساعات العمــل الأسبوعى ٦٠ ساعة أو أقل للرجال و ٥٥ ساعة أو أقل للنســاء •

ان هــذه التجربة التى مرت بها انجلترا لتلقى ظلالا كثيفة من الريب على سداد الرأى الذى ينادى بزيادة الانتاج عن طريق العمل لساعات تفوق الحد المقرر • وقد يكون جليا أن العمل ساعات أكثر من المقرر يؤدى الى بعض الزيادة العاجلة فى الانتاج ، ولكن أثر ذلك فى الانتاج اللاحق خليق بأن يكون ســيئا •

وقد أمكن تخفيض التعب عن طريق فترات الراحــة الدورية • واتضح من نتائج البحوث المختلفة ما يأتى :

— يختلف الحد الأقصى لفترة الراحة ومكانها من عمل الى آخر •

— ان أفضل وقت لتقديم فترة الراحة هو قبل حدوث انخفاض مستوى الانتاج مباشرة •

— ان فوائد فترة الراحة تزيد مع الزمن • فلقد اتضح أن فترات الراحة تسهل البرء من التعب ، كما أيدت المبدأ القائل بأنه يمكن الحصول

على انتاج أحسن فى الصناعة بالمواظبة على العمل لفترات قصيرة ثم الاستراحة بدلا من المواظبة غير الثابتة على العمل دون استراحة •

عامل الانجاز وأثره فى انقاص التعب : تعتبر الطرق غير السليمة لانجاز العمل والأدوات والآلات ذات التصميم السيء مسئولة عن ضياع مجهود بشرى كبير فى العمل • ولذلك فان ايجاد الطرق الاقتصادية السهلة لأداء العمل تعتبر خطوة هامة فى التغلب على هـذا المجهود الضائع • وكان « جيلبرث » أول من شعر بهـذه المشكلة أثناء دراسة الحركة والوقت • وقد تمكن « جيلبرث » من تصنيف حركات العمل الى ١٧ عنصرا أساسيا ، مما أدى الى امتزاج أحسن العناصر اللازمة لأداء العمل • وقد اتسع نطاق تطبيق وسائل دراسة الحركة والوقت فى جميع أنواع الصناعات ، ونجح « جيلبرث » بتطبيقه هـذه الوسائل فى انقاص عـدد الحركات فى صناعة البناء من ١٨ حركة الى خمس حركات مع زيادة كميـة الانتاج بحيث وصلت الى ١٠٠٪ فى بعض الأعمـال والصناعات •

العوامل البيئيـة : من العوامل الهامة فى التعب تلك الظروف التى يؤدى فيها العمل مثل الاضاءة والتهوية والضوضاء •

١ ــ **الاضاءة :** اتضح من البحوث أن الانتاج يمكن أن يزداد كما يقل التعب اذا ما كان مكان العمل مزودا باضاءة جيدة مع العمل على ازالة الاضاءة المتوهجة والظلال الكثيرة • ويتسبب عن العمل فى ظروف ضوئية سـيئة توترا واجهادا للعين ، وقد ينعكس هـذا فى شكل اضطراب وتوتر عام للشخص • ومن شأن الاضاءة الجيدة المناسبة أن تسهم فى راحة الفرد وكفايته فى عمله •

٢ ــ **التهوية :** تؤثر الأحوال الجوية فى انتاج العامل ونشاطه ، وقد اتضح من **البحوث ما يأتى :**

ــ اذا اتخذنا مقياسا للتعب فترة الراحة عند عمـال المناجم ، نجد أنهم تحت الشروط الصحية للتهوية يحصلون على ٧ دقائق راحة

كل ساعة ، بينما يحصلون على ٢٢ دقيقة للراحة كل ساعة حينما يكون الجو رطبا وحارا ، كما يقل انتاجهم بنسبة حوالى ٤٤٪ •

— وفى صناعة النسيج فان حرارة الجو ورطوبته تزيد من تعب العمال رغما عن أنها تساعد على عدم قطع خيوط النسيج • وقد تبين أنه اذا ارتفعت سرعة حركة الهواء بدرجة متوسطة فان راحة العمال وكفايتهم تزداد دون الاضرار بخيوط النسيج •

— أن العمال المتقدمين فى السن يتأثرون بالحرارة أكثر من العمال الشباب •

٣ — الضوضاء : اتضح من البحوث أن الضوضاء تساعد على استنفاد الطاقة والجهد ، أكثر مما يحدث عند العمل فى جو هادىء • ودلت البحوث كذلك على شعور العاملين بالضيق والتوتر والتبرم حينما يعملون فى الضوضاء • وأظهرت التجارب التى طبقت فى صناعة النسيج بانجلترا أن الانتاج يزيد بمقدار ٣٪ كما تزداد كفاية العامل الفردية بمقدار ٧ر٥٪ اذا استخدمت وقايات للأذن تضعف شدة الضوضاء بحوالى ٥٠٪ ، وبالتالى شعور العامل بالارتياح • وأجمعت البحوث على أن الضوضاء تقلل من راحة العامل وكفايته •

وتشير البحوث الى أن الضوضاء المستمرة المتصلة قد يألفها العامل ولا يكون لها أثر ضار عليه ، مثل ما يحدث فى صناعة المطروقات حيث يعمل الفرد طول الوقت بموقع العمل بين أصوات مطارق زنتها تتراوح ما بين طن واحد الى عشرة أطنان • بينما نجد أن الضوضاء المتقطعة أو غير المألوفة قد يكون لها تأثير ضار على العاملين ، وتتأثر الأعمال العقلية بوجه عام بالضوضاء أكثر مما تتأثر بها الأعمال الحركية •

العنصر الشخصى فى التقليل من التعب : من العوامل التى تساعد على سرعة شعور العامل بالتعب الرداء الذى يرتديه أثناء العمل ، والغذاء الذى يتناوله ، وعادات النوم والاسترخاء ، والظروف البيئية بالمنزل ، كما أن العمال ضعاف الصحة أو البنية معرضون للتعب أكثر من العمال الذين يتمتعون بصحة جيدة • وعلى ذلك فان تعاون الطبيب

والأخصائى النفسى والأخصائى الاجتماعى ضرورى لازالة الأسـباب غير الضرورية للتعب • وقد تبين من البحوث أن هناك علاقة بين صلاحية الفرد للعمل والقابلية للتعب ، بمعنى أن العمال المهرة يقاومون التعب بسهولة أكبر من العمال غير المدربين • هـذا علاوة على أن ميل الفرد للعمل واهتمامه به يقلل من شـعوره بالاجهاد والتعب •

***

ثالثا — الضجر « الملل » :

يعتبر الشـعور بالضجر « الملل » من العوامل التى تؤثر على الكفاية الانتاجية للعامل ، ومن العسير غالبا التفرقة أو التمييز بين الملل ومشاعر الاجهاد المصاحبة للتعب ، وكلاهما يبعث على عدم الراحة وينتج عن العمل المرهق المستمر • ومن الأشياء الهامة عن الملل أنه يعتمد الى حد كبير على مدركات الفرد لعمله ، فقد أشارت البحوث الى أن بعض الأفراد يجدون تبرما وضيقا ومللا فى عملهم ، بينما لا يشـعر آخرون بذلك • وقد يرتبط هـذا الشعور بالضجر بعوامل ذكاء الفرد ومستوى مهارته وطموحه واستعداده الاجتماعى وشبابه وغير ذلك من العوامل[٣٤] •

ومن الأعراض الشائعة للملل •• القلق والاضطراب والكسل وفقد الميل للاستمرار فى العمل والمجهود الكبير الذى يبذل للمحافظة على كفاية الأداء • ومن الأعراض الهامة الأخرى للملل طبيعة التقدم فى العمل اليومى كما تنعكس فى منحنى العمل • فمن أدلة الملل فى العمل ميل الانتاج للهبوط — بدلا من الارتفاع — فى وسط فترة العمـل • وتفسر هـذه الظاهرة بأن العامل يحضر الى عمله مستعدا للقيام به على خير وجه ، ثم يهبط انتاجه وسط فترة العمل حيث يعتريه شعور بالملل — خاصة اذا كانت واجبات العمل روتينية متكررة — ثم يعود فيسرع فى نهاية اليوم بأمل الانتهاء من العمل • وهكذا نجد منحنى العمل فى حالة الملل عكس منحنى الانتاج العادى •

---

(٣٤) E. Fleishman (ed.); **Studies in Personnel & Industr'al Psychology** (rev. ed.). (Homewood, Ill. : The Dorsey Press, 1967). P. 536.

وللتغلب على الشعور بالملل ينبغى أن ندخل على العمل بعض التغييرات بما يؤدى الى شعور العامل بأنه يقوم بأداء شىء مختلف عما كان يفعله من قبل • وقد يكون من المفيد أحيانا السماح للعاملين بتبادل أعمالهم لفترات معقولة ، ما لم يكن العمل يقتضى مستوى معينا من التخصص والمهارة • كما ينبغى السماح بالتنويع فى العمل نفسه ، حتى تخف حدة التكرار والرتابة فى واجبات العمل •

* * *

رابعا — حوادث العمل :

نعرض فى مناقشتنا التالية موضوعا له أثره البالغ على الانتاج كما وكيفا ، وله أثره على نفسية العاملين فى المنشأة وشعورهم بالأمان والاستقرار الانفعالى ، وهو موضوع حوادث العمل والأمن الصناعى •

فالعامل حين يعمل على آلات معقدة ويتداول أدوات حادة ودقيقة ، وحين يستخدم مواد تحتاج الى حذر وحرص زائدين فى استخدامها كالمواد الحارقة والكاوية والأحماض الضارة ، وحين يتعرض أثناء عمله لضغوط فيزيقية غير طبيعية تجعل بيئة العمل قاسية عليه كالضوضاء والتهوية غير الملائمة والروائح والأبخرة النفاذة وغير ذلك •• فمن شأن كل هذا أن يعرضه لاصابات العمل والحوادث • فاذا لم يشعر العامل ازاء هذا كله أنه موضع رعاية من المنشأة التى يعمل فيها ، وجد العمل تحت هذه الظروف العصيبة شاقا ان لم يكن مستحيلا ، وشعر ازاءه دائما بالتهديد وفقدان الشعور بالأمن •

ولا يمكن أن نعتبر حدوث الاصابات فى مجال العمل والانتاج مجرد صدفة ، فلكل اصابة أو حادث بطبيعة الحال أسباب يمكن السيطرة عليها • وان الكشف عن هذه الأسباب ومدى اسهامها فى حدوث الاصابة أو الحادث أمر يحتاج الى بحث ودراسة من جانب الأخصائيين فى هذا المجال • ومن ثم أصبح قسم الأمن الصناعى أحد الأقسام الهامة بكل مؤسسة انتاجية ، كما صدرت قوانين وتشريعات عمالية تستهدف وقاية العامل من التعرض للحوادث ورعايته وعلاجه وتعويضه عندما يتعرض لحوادث واصابات العمل •

● أســباب الاصابات والحــوادث :

لا يمكن أن نعتبر الاصابة قد حدثت نتيجة لسبب واحد معين ، فمن الطبيعى أن أسباب الاصابة الواحدة تكون متعددة ومتشابكة ، ولكن رغم هذا التشابك يمكن أن نصنف أسباب الاصابات والحوادث الى فئتين :

١ ــ أسباب ذاتية •   ٢ ــ أسباب بيئية •

فالأسباب الذاتية تتعلق بالعامل نفســه ، والأسباب البيئية تتعلق بالجو المحيط بالعامل أثناء العمل ، ويدخل فى ذلك الأشخاص المجاورين له والآلات والمعدات والأدوات وبيئة العمل بوجه عام • وبطبيعة الحــال نجد أن هاتين الفئتين متفاعلتان دائمــا •• فالاصابة أو الحادث الذى ينتج عن أسباب بيئية عادة ما يكون ناتجا أيضا عن أسباب ذاتية تتفاعل مع الأسباب البيئية لاحداث الاصابة •

١ ــ **الأسباب الذاتية :** يمكن تقسيمها الى :

(أ) الأسباب الطبية •   (ب) السن •

(جـ) الخبرة •   (د) الأسباب النفسية

(أ) الأسباب الطبية : هى تلك الناجمة عن قصور جسمى كضعف فى وظائف الأعضاء والحواس أو خلل فى الجهاز العصبى • فقد وجد مثلا أن السائقين الذين يعانون من ضغط الدم المرتفع تبلغ حوادثهم ضعف حــوادث الذين لا يعــانون من ضغط الدم المرتفع • واتضــح أن قوة الابصار ضرورية لادراك الأخطار ، وبالتالى يمكن للفرد أن يتحاشاها فيبعده عن اصابة كانت محتملة • كما لا يمكن أن نقلل من قيمة الحواس الأخرى كالسمع واللمس فى تلقى التعليمات دون تحريف فى أثنــاء العمليات المطلوبة وفى تلقى التحــذيرات • هذا بالاضــافة الى أن الضعف الجسمى العام له أثره فى القيام ببعض العمليات الانتاجية التى تستلزم بذل الجهد ، مما يعرض الفرد للاصابة والحوادث •

(ب) السن : أشــار « تيفين وماكورميك »[٣٥] الى أن بيــانات

---

(٣٥) E. McCormick, and J. Tiffin; **Industrial Psychology** (Sixth ed.). (London : Allen & Unwin, 1977) pp. 524 — 525.

الاصابات بين ٩٠٠٠ عامل فى صناعة الصلب تؤيد بوضوح الارتباط السلبى بين الحوادث والسن ، حيث كان الانحدار واضحا فى الحوادث باطراد من سن الخامسة والعشرين حتى سن الستين ، وتؤيد هذا الرأى دراسات أخرى •

وهناك أكثر من تعليل لهذا الأمر •• أولا ، قد يكون العمال صغار السن مكلفين بأعمال تعرضهم أكثر من غيرهم للاصابة ، وأنهم كلما تقدموا فى السن يعملون على أن ينقلوا الى أعمال أكثر حظاً من السلامة والأمن • ثانيا ، قد يكون العامل الشاب أقل معرفة من زميله القديم بالأخطار المحتملة فى العمل ، ومن ثم أكثر تعرضا للمواقف التى تؤدى الى الاصابة •

وعلى الرغم من وضوح العلاقة بين السن والحوادث ، الا أن هناك نقدا يوجه الى مثل هذه الدراسات ، يتمثل فى صعوبة الفصل بين عاملى الخبرة والسن حتى يمكن تحديد نصيب كل منهما على انفراد فى التأثير على استهداف الفرد للحوادث ، اذ غالبا ما تختلط الخبرة بالسن • فذو الخبرة عادة ما يكون كبير السن ، ومن ثم لا نستطيع أن نجزم بما اذا كان الانخفاض فى معدل الحوادث راجعا — فى مثل هذه الدراسات — الى عامل الخبرة أم الى عامل السن أم الى كليهما معا • وعلى ذلك ينبغى علينا معرفة الأثر النسبى لكل منهما على حدة[٣٦] •

(جـ) الخبرة : كلما زادت خبرة العامل فى أداء عمل معين زادت الفرصة لسهولة أدائه وذللت كثيرا من الصعوبات التى تواجه الفرد أثناء انجاز العمل ، كما أنه يزداد تبعا لذلك اتقانه لاستخدام الآلات والمعدات ، بما يؤدى الى حرصه وحذره والابتعاد عن الاستخدام الخاطىء الذى قد يؤدى الى تعرضه للحوادث واصابات العمل •

وقد أوضحت البحوث التى استهدفت دراسة العلاقة بين طول مدة الخبرة فى العمل والتعرض للحوادث اتجاها عاما نحو نقصان معدل الحوادث كلما طالت مدة الخبرة • وبصفة عامة فان البحوث فى ميدان

---

(٣٦) فرج عبد القادر طه ، **مرجع سابق** ، ص ٣٠١ •

العلاقة بين الخبرة ومعدل الحوادث توضح أهمية التدريب على العمل كعنصر يساعد الى حد كبير على النجاح فى العمل وتفادى الحوادث التى يتعرض لها • وربما كان ذلك هو السبب الأساسى الذى يجعل كثيرا من ادارات المؤسسات تفرد قسما أو ادارة فيها للتدريب على الأعمال المختلفة فيها • فالخبرة تكسب الفرد مهارة فى العمل ومعرفة بأخطاره ، ومن ثم ينجح فى أدائه ويتجنب حوادثه •

(د) الأسباب النفسية : يمكننا أن نقسم هذه الأسباب الى فئتين مختلفتين :

— فئة تتعلق بالصفات العقلية •
— فئة تتعلق بالصفات الانفعالية والشخصية •

القدرات العقلية : كثيرا ما يؤدى ضعف الذكاء أو القدرات العقلية الخاصة المرتبطة بموقف العمل الى تعرض العامل للاصابة والحوادث • فقد اتضح من البحوث أن الاصابات تزداد كلما زادت سرعة الفرد الحركية عن سرعته الادراكية • ومعنى ذلك أنه اذا كانت حركات العمل تتم بسرعة أكثر من سرعته الادراكية ، أى يقوم بالحركات قبل أن يسعفه ادراكه بما يلزم لهذه الحركات ، فانه يكون عرضة للحوادث نتيجة لذلك •

ويمكن القول بأن اختلاف النتائج فى هذا الشأن يمكن ارجاعه الى اختلاف طبيعة المهن والاصابات • ان ارتباط الاصابات بالقدرات الذهنية على أى وجه من الوجوه يؤكد ضرورة الانتقاء السليم للعاملين ، بحيث يبنى هذا الانتقاء على تحليل علمى للعمل للكشف عما يتطلبه أداؤه من ذكاء عام ومن قدرات خاصة ، وبذلك يقل أثر هذا الجانب فى احداث الاصابات والتعرض للحوادث •

الصفات الانفعالية : نستطيع أن نميز منها جانبين أساسيين هما : الاتزان الانفعالى بوجه عام ، ثم الحالة الانفعالية وقت أداء العمل • وقد اتضح من البحوث أن الاصابات تكثر لدى الأفراد ذوى الحالات الانفعالية الهابطة والتى تتصف بالحزن والخوف والتشكك والغضب • وتفسر هذه العلاقة بأن مثل هذه الحالة الانفعالية من شأنها تعطيل

استخدام ذكاء الفرد وامكاناته الخاصة فى معالجة المواقف التى يتعرض لهــا بكفاءة مناسبة • فالحالة الانفعالية غير العادية تعطل الحكم على الأمور والمواقف والقدرة على التمييز والمقارنة ، وقد تسبب نســيان التعليمات وعــدم التركيــز أثنــاء العمــل ، ومن ثم يزداد تعــرض الفرد للحوادث •

* * *

٢ ـ الأسباب البيئية للحوادث :

ويقصد بها الأسباب المتعلقة بالبيئة المــادية للعمل ، من حيث العمليات الجزئية التى يتضمنها والآلات والأدوات المستخدمة فى الأداء ونوع المواد التى يتداولها فى عمله ومكان العمل • ويرتبط هذا بالاضاءة والتهوية والضوضاء ومواد العمل السامة والحارقة وما أشــبه •

ومن الطبيعى أن تختلف الأعمال من حيث ما تتيحه من فرص للحوادث والاصابات • فبعض الأعمال تتميز بطبيعتها بدرجة كبيرة من الخطورة ، وعلى الرغم مما يتخذ من احتياطات وقائية فى هذا الشــأن فان العاملين بها يتعرضون للاصابات بدرجة تفوق الأعمال الأخرى • مثال ذلك : أعمال الكهــرباء ، والمطروقات ، وصناعة الصلب ، وأعمال الذخيرة والمفرقعات ، والمواد الكاوية والحارقة •

ويدخل فى هــذه العوامل البيئية بطبيعة الحال الاضاءة من حيث شدتها ونوعها وتوزيعها • كما أن درجة الحرارة التى ترتفع أو تنخفض عن الحد الملائم تســهم فى التعرض للحوادث واصابات العمــل • ومما لا شك فيه أن التعب والاجهاد الجســمى والعقلى من العــوامل الأساسية فى التعرض للحوادث ، لذا ينبغى ألا نهمل شأن هذه العوامل • فكلما زاد عــدد ساعات العمل اليومية زاد تبعا لذلك تعرض العامل للوقوع فى الخطأ وقلة اليقظة والانتباه والتركيز والحذر ، مما يعرضه للحوادث والاصابات •

* * *

الفصل الثالث

الدَّافِعيّة لِلعَمَل

● مشكلة الدافعية للعمل :

تتمثل مشكلة « الدافعية للعمل » فى أن الانسان لا يعمل بكل طاقاته ، فهو يميل غالبا الى أن يبذل مجهودا أقل مما يملك ، ونجد أن انتاجه لا يتكافأ مع قدراته وامكاناته • وهذا يبعث على التسأول عن أفضل الطرق التى تساعد الانسان بصفة عامة ، والعاملين بصفة خاصة ، على الارتفاع بمستوى انتاجهم بما يتناسب مع مستوى طاقاتهم •• وهكذا تحتل « الدافعية للعمل » منزلة هامة فى سيكولوجية العمل ؛ لأنها تلقى الضوء على السؤال : « لماذا نعمل » ؟ وعلى مشكلة حوافز العمل وطرق اثارة همم العاملين لتحقيق الانتاج الأمثل بما يؤدى الى رفع الكفاية الانتاجية •

ولقد كان الاتجاه السائد فى فترة من الزمن يتمثل فى أن الظروف البيئية للعمل — كالاضاءة والتهوية والضوضاء — هى المحدد الأساسى لمدى تقبل الفرد لعمله بما يؤثر على مستوى انتاجيته • ولكن نتائج البحث والدراسة فى هذا المجال أثبتت أن النواحى المختلفة للظروف البيئية للعمل لا تمثل أهمية كبيرة فى مدى تقبل الفرد لعمله وانتاجيته طالما أنها تبلغ مستوى معيناً ، بمعنى أن الاضاءة مثلا ليست عنصرا جوهريا فى رضاء الشخص عن عمله طالما أنها قد بلغت مستوى معقولا يسمح بالرؤية الكافية ، وهذا ينطبق على كافة العناصر المكونة لظروف العمل البيئية •

ثم اتجه تفسير الباحثين ناحية أخرى تؤكد أهمية جماعاتِ العمل والمناخ الاجتماعى وعلاقات العمل كأساس لتحديد مدى تقبل الأفراد

لأعمالهم ولمستوى انتاجيتهم • فقد نجد العامل غير راض عن الظروف البيئية للعمل ، ولكنه يحب عمله بسبب العلاقات الوطيدة التى كونها مع زملائه •

ومن ناحية ثالثة ، فان الأجر وملحقاته له مزايا اقتصادية يحصل عليها العامل وتؤثر على اتجاهاته نحو عمله ورضائه عنه •

ومن ذلك يتضح أن العوامل المؤثرة على تقبل الأفراد لأعمالهم كثيرة وتشمل :

— الظروف البيئية للعمل •
— المناخ الاجتماعى •
— العوامل الاقتصادية[1] •

واتضح من بعض الدراسات[2] أن مضمون العمل ليس هو المصدر الأساسى للشعور بالرضاء عن العمل ، ولكن هذا الشعور هو حصيلة تفاعل العوامل التالية :

١ — الزملاء فى العمل •
٢ — فرص التقدم •
٣ — المركز الاجتماعى •
٤ — الأجر •
٥ — الاستقرار فى العمل •

ومن أهم القوى الدافعة على بذل العاملين جهدهم فى المؤسسات الانتاجية هو شعورهم بالاستقرار المادى الذى يتضمن توفير المستوى الملائم من العيش بما يتناسب مع تكاليف المعيشة وأعباء الحياة فى المجتمع ، ويتفق كذلك مع مستوى التعليم والخبرة لهؤلاء العاملين •

---

(١) على السلمى ، **السلوك الانسانى فى الادارة** • (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٣) ، ص ١٣٤ •

(٢) C. Walker, and R. Guest; **The Man on the Assembly Line (Cambridge :** Harvard Univ. Press, 1952).

وكلما ازداد شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة ، مرتبطين بأهداف المؤسسة واعين بمضمونها ، كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد مما يؤدى الى نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها . وهذا يعنى ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للعمل الجماعى ، ثم تنمية امكانيات التعاون فى العمل فيما بين المجموعة ، حتى تنضج تجربة الفرد وتتحقق رغباته وحاجته الى الانتماء للجماعة والاعتراف به كعضو فى جماعة العمل .

ولكن يمكن تنمية جماعة عمل متكاملة ، ينبغى أن يشعر جميع أفرادها بأن أفكارهم لازمة ومفيدة للادارة العليا للمؤسسة ، وأن هذه الادارة لا تتوانى عن طلب هذه الآراء من حين لآخر . ويتوقف تحقيق هذا على القيادة الادارية بالمؤسسة ، ومدى اعترافها بجهد الآخرين وقدرتها على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها واشباع حاجات أفراد المجموعة ورغباتهم .وهذا بدوره مرهون بمدى وضوح أهداف الادارة العليا لدى العاملين ومدى وضوح وسائل تحقيق تلك الأهداف وضبطها .

ولا يمكن أن نغفل الهيكل التنظيمى عموما ومدى ما يوفره من امكانيات للعمل ، خصوصا مع ضخامة حجم المؤسسة الحديثة وتعقد وظائفها بصورة تجعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الاتصال المباشر بصفة مستمرة بين جميع المستويات الادارية . فضخامة حجم المؤسسة وما يصاحبه من تعقد وظائفها وتشعبها يعطى أهمية كبيرة للتركيب المادى للمؤسسة والهياكل والأنماط الادارية والتنظيمية التى يعتمد عليها ، ومدى قدرة هذه التنظيمات على اشباع الجانب الانسانى والحاجات الأساسية للأفراد[٣] .

* * *

الاطار النظرى للدافعية

يمكن تعريف « الدافعية » بأنها « حالة داخلية فى الفرد ، تولد

---

(٣) سيد عبد الحميد مرسى ، **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨) ، ص ٢٢٦ — ٢٢٧ .

الطاقة والنشاط والحركة ، وتوجه السلوك نحو الهدف »[٤] • وبمعنى آخر « فالدافعية هى مصطلح يطلق على مجموعة الدوافع ، والرغبات ، والحاجات وما يشابهها من قوى • وعلى ذلك فانه عندما نقول بأن المديرين يعملون على اثارة دافعية العاملين ، فهذا يعنى أنهم يقومون بعمل الأشياء التى يرجون من ورائها اشباع دوافع العاملين وحاجاتهم ورغباتهم بما يؤدى الى أن يتصرف هؤلاء العاملون بالحالة المرجوة أو المرغوب فيها • وعلى ذلك يمكن النظر الى الدافعية على أنها تتضمن سلسلة استجابــات تبدأ بالحاجات التى يشعر بها الفرد ، وينتج عنها الرغبات أو الأهداف التى ينشدها ، بما يؤدى الى اثارة التوتر ، بما يؤدى الى الفعل المؤدى الى تحقيق الأهداف ، وأخيرا يحقق رغباته[٥] •

والدوافع هى تعبير عن حاجات الفرد ، وهــذه الدوافع شخصية وداخلية بالنسبة للفرد • ومن ناحية أخرى فان المثيرات هى دوافع خارجية بالنسبة للفرد ، فهو يدركها فى بيئته كعوامل مســاعدة على تحقيــق أهدافه • ومن واجب الادارة أن تتعرف على دوافع الأفراد وتنشطها بطريقة بناءة فى سبيل انجاز العمل بما يشبع حاجات الأفراد • والحاجات الأساسية للفرد تخلق التوتر الذى يمكن تعديله عن طريق ثقافة الفرد وخبراته ، فتتحول الحاجات الى رغبات فى اطار المفاهيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع ، وتفسر هذه الرغبات من حيث كونها مثيرات تؤدى الى أنواع معينة من الاستجابة أو الفعل[٦] • وسنعرض فيما يلى ملخصا للنظريات الأساسية للدوافع ••

---

(٤) B. Berelson, and G. Steiner; **Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings.** (New York : Harcourt, Brace, 1964), p. 240.

(٥) H. Koontz, C. O'Dennel, and H. Weihrich; **Management** (7th. ed.). (New York : McGraw-Hill, 1980), p. 632.

(٦) سيد عبد الحميد مرسى ، **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج**، ص ٧٩ .

أولا — نظرية الحاجات الأساسية :

يرى « مازلو »(٧) أن الفرد كل متكامل منظم ، وأن دراسة دوافع الفرد وتصنيفها يجب أن يكون على أساس انســانى وأن يتحرر من الدراسات التى جرت على الحيوان • اذ يجب أن يتبع هذا التصنيف أهداف الانســان بدلا من وضعه على أساس الدوافع الفطرية فقط ، وهــذه الدوافع أو الحاجات الأساسية هى فى الغالب لا شعورية • ومن الجلى أن الموقف الذى يتفاعل فيه الفرد مع بيئته يجب أن يوضع بأكمله فى الاعتبار ، وعلى الرغم من أن الدوافع هى التى تسبب السلوك الا أن هــذا السلوك يتأثر عادة بعوامل بيولوجية وثقافية وموقفية •

ومن وجهة النظر المهنية ، فقد نظم مازلو الحاجات الأساسية بطريقة هرمية بالنسبة لقوة هــذه الحاجات وفاعليتها • ويلاحظ أن كل حاجة من الحاجات الأساسية لا تعلن عن نفسها الا اذا أشبعت الحاجة التى قبلها فى التنظيم الهرمى • والحاجات الأساسية للانسان هى(٨) :

١ — الحاجات الفسيولوجية •
٢ — الحاجة الى الأمن والسلامة •
٣ — الحاجة الى الانتماء والحب والنشاط الاجتماعى •
٤ — الحاجة الى الاعتراف والتقدير والمكانة •
٥ — الحاجة الى تحقيق الذات •

وهناك عدة طرق لتصنيف الحاجات الأساسية ، ومن أبسط هــذه الطرق وأكثرها دلالة تصنيفها الى :

١ — الحاجات الفسيولوجية أو الأولية •
٢ — الحاجات الاجتماعية النفسية أو الثانوية •

ومن أمثلة الحاجات الفســيولوجية الحاجة الى الطعام والمــاء

---

(٧) A. Maslow; **Motivation and Personality.** (New York : Harper, 1954).

(٨) A. Maslow; «A Theory of Motivation.» **Psycho-logical Rev.,** 50, 1943, 370 — 396.

والراحة . وتبرز هـذه الحاجات من خلال الفسـيولوجية الأساسية للحياة ، وهى ضرورية للبقاء وحفظ النوع ، ولذا فهى بالضرورة عامة وشائعة بين كل الناس ، وان اختلفت فى قوتها وشدتها ، وتتعدل هـذه الحاجات وفقا للممارسة الاجتماعية .

أما الحاجات الثانوية فهى أكثر غموضا من الحاجات الأوليـة ، لأنها تمثل حاجات العقل والنفس بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم . وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلى للشخص . ومن أمثلة هـذه الحاجات الثانوية الانتماء والحب ، والاعتراف والتقدير ، والمنافسة ، وتحقيق الذات . وتلعب الحاجات الثانوية دورا هاما فى تعطيل الجهود التى تبذلها الادارة لاثارة دافعية العاملين . فان كل خطوة تخطوها الادارة تؤثر فى الحاجات الثانوية ، ولذا فان هناك فكرة سائدة فى العلاقات الانسانية تنادى بأن تضع الادارة فى اعتبارها الحاجات الثانوية للعاملين[٩] .

وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر تفـوق تلك التى نراها فى الحاجات الأولية ، بل قد نراها متضادة فى شخصين .. فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ؛ ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين ، بينما نرى شخصا آخر على النقيض من ذلك ، فهو يرغب أن يكون متسامحا متراجعا أمام عدوان الآخرين ويبذل جهده فى العمل والانجاز[١٠] .

قد يكون نموذج أسبقية الحاجات الذى وضعه « مازلو » مفيدا فى موقف معين . فاذا افترضنا وجود مواقف مختلفة للحرمان ، فان الفرد يستجيب بطرق مختلفة . ومن المفيد اعتبار طبيعة الحرمان حتى يمكن فهم السلوك الانسانى . وعلى أى الحالات ، فان فرض حاجة معينـة يؤدى محاولة التعرف على حلول غير فعالة لمشكلات السلوك . وما من

---

(٩) سـيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ، **السلوك الانسانى فى العمل** . ص ٥٩ — ٦٠ .

(١٠) المرجع السابق .

شك فى أن المشرفين الذين يحضرون دورات تدريبية يدرسون فيهـا هرم أسبقية الحاجات لمازلو يتساءلون عما يفعله بهـذه المعلومـات حتى يشبع حاجات العاملين للمأكل والشرب والأمن والانتماء والتقدير وما أشـبه ... مما لا شك فيه أن هـذه المفاهيم الخاصـة بأسبقية الحاجات لها قيمتها فى الدراسات الأكاديمية ، ولكن المدير يريد أن يعرف ما ينبغى عليه عمله حتى يحصل على نتائج فورية ، دون أن يضيع وقتـه فى نظريات مازلو[١١] .

* * *

ثانيا ــ نظرية الدافعية والمحافظة على الاستمرار :

من التطورات ذات الدلالة فى الدافعية تلك الخاصـة بالتمييز بين عوامل « الدافعية » و « المحافظة على الاستمرار » فى موقف العمل ، التى قدمها « هرزبرج وزملاؤه »[١٢] . وقد اشتملت الدراسة التى قاموا بهـا على ستة عناصر خاصة بالدافعية هى : التحصيل « الانجاز » ، والتقدير ، والترقى ، والعمل ذاته ، وامكانية النمو ، والمسـئولية . وكانت هناك عشرة عناصر للمحافظة على الاستمرار هى : سياسة الشركة ، والاشراف ، والعلاقات مع الرؤساء ، والعلاقات مع الزملاء ، والعلاقات مع المرؤوسين ، والأجر ، والأمن والاستقرار فى العمل ، والظروف الشخصية ، وظروف العمل ، والمكانة .

وتعتبر عوامل الدافعية مثل التحصيل والمسئولية مرتبطة مباشرة بالعمل ذاته وانجاز العاملين بالنسبة للعمل ، والتقدير الذى يحصل عليه العامل من خلال العمل . فمثيرات الدافعية هى غالبا « متمركزة حول العمل » وترتبط بمحتوى العمل .

ومن حيث عوامل الاستمرار فانها غالبا ترتبط بالبيئة الخارجية عن نطاق العمل . وتتضمن هـذه البيئة سياسة الشركة وظروف العمل ،

---

(١١) L. Miller; **Behavior Management : The New Science of Managing People at work.** (New York : Wiley, 1978).

(١٢) F. Herzberg, B. Mausner, and B. Synderman; **The Motivation to work** (2nd. ed.) (New York : Wiley, 1959)

كما تتضمن أيضا العلاقات مع الآخرين • وتعتبر عوامل المحافظة على الاستمرار غالبا « متمركزة حول البيئة » ، فهي ترتبط غالبا بقرينة العمل أو سياق العمل • وهـذا الفرق بين محتوى العمل وسياق العمل هو فرق له دلالته يوضح أن الفرد مدفوع أساسا وبقوة من خلال ما يفعله لنفسه • وعندما يمارس المسئولية بفاعلية ، أو يكتسب الاعتراف والتقدير من خلال سلوكه الذاتي ، فانه يصبح مدفوعا بقوة • وتعمل الادارة أساسا لتهيئة الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف واشباع حاجات العاملين •

وينطبق مصطلح « تدعيم العمل »[١٣] على تحسين مستوى العمل بالطريقة التي تجعله أكثر اثارة للدافع عن ذي قبل • أن الفكرة التـي تكمن خلف تدعيم العمل هي أن نجعل عناصر المحافظة على الاستمرار ثابتة في حين تزداد عناصر الدافعية • واذا ما سمح لعناصر المحافظة بأن تتصاعد خلال برنامج التدعيم فان العامل يصبح أقل استمرارا ، وبالتـالي أقل استجابة لبرنامج التدعيم • ويختلف « تدعيم العمل » الى حد ما عن « التوسع في العمل » الذي كان يمارس في السابق ، ففي التوسع كان العمل يزداد تعقيدا وتنوعا • ويستند التوسع في العمل الى فلسفة تنادي بأن تقسيم العمل قد قطع شوطا بعيدا في المجتمع الحديث بدرجة أنه أصبح لا يستفيد استفادة كاملة من كل مهارات العامل الجسمية والعقلية ، ولذا فان العمل يحتاج الى التوسع في المدى والتعقيد • ومن ناحية أخرى ، فان تدعيم العمل يسعى الى الحصول على المزيد من مثيرات الدافعية للعمل ، وهو يضيف مسئوليات جديدة للعامل ومزيدا من الوظائف المشبعة داخليا • وتشير المحاولات الفعلية بالنسبة للتوسع في العمل وتدعيم العمل في كثير من المؤسسات الى أن كلا منهما يترتب عليه نتائج طيبة بالنسـبة للعمليات الانتاجية والجوانب الانسانية ، ولها مجالاتها الواسعة في التطبيق الفعلي فـي عـدد كبير من الأعمال •

عندما نقارن نماذج «مازلو » و «هرزبرج» للدافعية نجد أن كلا منها

---

(١٣) J. Maher; **New Perspectives in Job Enrichment.** (New York : Van Nostrand, 1971.)

● مقارنة بين نماذج « مازلو » و « هرزبرج » للدافعية (١٤) :

موضوعات	نموذج هرزبرج للدافعيــة ، والمحــافظة على الاستمرار		نموذج مازلو لأسبقية الحاجات
	العمل ذاته الانجـــاز امكانية النمو المسئولية	عوامل الدافعية	تحقيق الذات
	التقدم الاعتراف والتقدير المكانـــة		التقدير والمكانة
موضوعات متداخلة (المرؤوسون – الاشراف الفنى)	العلاقات الشخصية الاشراف الرفاق (الزملاء) المرؤوسون الاشراف الفنى	عوامل المحافظة على الاستمرار	الانتماء والنشاط الاجتماعى
موضوعات متداخلة (الأمن المهنى – ظروف)	سياسة الشركة والادارة الأمن المهنى ظـــروف		الأمن والسلامة
	العمل الأجـــر الحياة الشخصية		الحاجات الفسيولوجية

شكل (١) — يوضح المقارنة بين نموذجى مازلو وهرزبرج

(١٤) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف — **المرجع السابق،** ص ٨١ — ٨٢ .

يؤكد نفس مجموعة العلاقات ، كما يوضح ذلك شكل (١) • ويركز مازلو على الحاجات الانسانية لسيكولوجية الشخص فى العمل أو الحياة عموما• ويركز هرزبرج على الشخص من حيث تأثير ظروف العمل على حاجاته الأســاسية •

ان نموذج هرزبرج للدافعية ــ المحافظة على الاستمرار يحاول أن يوضح بصفة عامة أن العاملين فى مجال الادارة والنواحى الفنيــة قد بلغوا درجة من التقدم الاجتماعى ــ الاقتصادى فى المجتمع الحديث بحيث أصبحت الحاجتان العاليتان فى التنظيم الهرمى لأسبقية الحاجات ــ أى التقدير والمكانة وتحقيق الذات ــ هما أساسا القوة الدافعة لهؤلاء الأفراد • بينما يرى أن الثلاثة مستويات الأدنى الحاجات فى التنظيم الهرمى أصبحت أقل تأثيرا حتى أنها بدأت تفقد قدرتها كقوى دافعة للعمل •

وفى ضوء هــذا التحليل نرى أن عمال المصانع لن يجدوا لهم مكانا ملائما فى نموذج الدافعية ــ المحافظة على الاستمرار ، لأنهم لم يسهموا فى التقدم الاجتماعى ــ الاقتصادى الآخرين • ويمكن القول أيضا بأن العمال فى الدول النامية يرشحون بعض عناصر الاستمرار كمثيرات الدافع ، ونظرا لأنهم حققوا قدرا ضئيلا من التقــدم الاجتماعى ــ الاقتصادى فانه عرضة لاثارة دافعيتهم من خلال عنصر الاستمرار •

* * *

ثالثا ــ نظريات « س » و « ص » للدافعية :

فى عام ١٩٥٠ م قدم « دوجلاس ماكجريجور » بعض النظريات الخاصة بالدافعية والادارة • وقد أوضح هــذه الآراء فيما أســماه « نظرية س » و « نظرية ص »(١٥) •

وقامت نظرية « س » على الافتراضات الآتية :

١ ــ الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر الانتاج •

٢ ــ بالنسبة للعاملين ، فانه يجب على الادارة أن تثير دافعيتهم ، وأن تراقب سلوكهم وتوجهه حتى يتناسب مع حاجات المنظمة •

---

(١٥) D. McGregor; **The Human Side of Enterprise.** (New York : McGraw-Hill, 1960).

٣ — اذا لم يحدث هـذا التدخل من الادارة ، فان العـاملين يصبحون سلبيين أو يقاومون احتياجات المنظمة • وعلى ذلك فانه يجب اقناعهم واثابتهم أو عقابهم والسيطرة على أنشطتهم وتوجيهها لصالح المنظمة أساسا •

٤ — أن الشخص العادى بطبيعته لا يميل الى العمل وأنه يبذل أقل جهد ممكن فى العمل •

٥ — أن الشخص العادى ينقصه الطموح •

٦ — أنه بطبعه متمركز حول ذاته ، ولا يبالى بحاجات المنظمة •

٧ — أنه يقاوم التغيير •

٨ — أنه مخادع ، وليس حاد الذكاء •

وكانت نظرية « س » التى وضعها « ماكجريجور » مواكبة لعصر « الادارة العلمية » التى كانت تضع العمل والانتاج فى الاعتبار الأول ، مضحية فى سـبيل ذلك بالكثير من القيم الانسانية • ولكن العـاملين قاوموا بشدة آراء الادارة العلمية ، بما دعا الى ظهور « عصر العلاقات الانسانية » • ومع بداية ازدهار العلاقات الانسانية فى الادارة اضطر « ماكجريجور » الى تعديل آرائه التى أوردها فى نظرية « س » واستبدلها بنظرية « ص » التى قامت على الافتراضات الآتيـة(١٦) :

١ — الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر الانتاج •

٢ — أن استخدام الجهود الجسمية والعقلية فى العمل شىء طبيعى ، وعلى هـذا فالانسان العادى لا يكره العمل أو لا يميل اليه ، بل ان العمل يمكن أن يكون مصـدرا للاشباع والرضـا بحيث يتقبله الانسان تطوعا ، أو قد يكون مصـدرا للعقاب بحيث يتجنبه الانسان اذا استطاع ذلك •

---

(١٦) D. McGregor; «The Human Side of Enterprise», in **Management and Motivation**; edited by V.Vroom and E. Deci. (Baltimore : Penguin Books, 1970) . pp. 314 — 315.

٣ — الضغوط الخارجية والتهديد والعقاب ليسا السبيلين الوحيدين لدفع الانسان لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنشأة ، فالانسان يقوم بنفسه بتوجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التى يلتزم بها أو يشعر بالولاء لهـا •

٤ — الالتزام بالأهداف يكون نتيجة ما يحققه الوصول اليها من ثواب ، وأن أهم أنواع هذا الثواب — مثل اشباع الحاجة الى تحقيــق الذات — يمكن أن تكون نتيجة مباشرة للجهد المبذول نحو تحقيــق أهداف المنشــأة •

٥ — الانسان العادى يمكنه أن يتعلم فى ظل الظروف الملائمــة أن يتقبل المسئولية وأن يسعى اليها • وعلى هــذا فان تجنب المسئولية ، وانخفاض درجة الطموح لدى الشخص ، وتأكيد الأمن والاستقرار ، ومحاولة البعد عن مواطن الخطأ ، تكتسب عموما نتيجة الخبرة وليســت خصائص موروثة لدى الفرد •

٦ — القدرة على اظهار درجة عالية من الابداع والابتكار فى حل مشاكل العمل بالمنشأة موزعة بدرجة كبيرة بين العاملين ، وليست محصورة فى قلة ضئيلة منهم •

٧ — الحياة الصناعية الحديثة تستخدم قدرا محدودا من الطاقة الجسمية والعقلية للشخص العادى •

فنظرية « ص » تؤكد دور القيادة الادارية من خلال الدافعية التى تولدها الأهداف ، وعن طريق السماح للعاملين بممارسة اشباع حاجاتهم عن طريق مشاركتهم فى تحقيق أهداف المنظمة • وعلى هــذا كان على الكثيرين من المديرين أن يعدلوا أساليبهم فى العمل حتى يوفقوا بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، وأن يهيئوا الظروف التى تساعد على اشباع حاجات الأفراد وتنميتها والتعبير عن أنفسهم من خلال العمل •

* * *

رابعا — نظرية التوقع للدافعية :

تتقدم نظرية « التوقع » شرحا وتفسيرا للدافعية لقى اهتماما كبيرا فى الأوساط العلمية الأكاديمية • وتعتبر نظرية التوقع نظرية معرفية

قائمة على عملية فكرية ، وعلى ذلك فان هذه النظرية هى معالجة داخلية للدافعية ومسببات السلوك • وتقدم نظرية التوقع تفسيرا لمسببات الدافعية التى تؤثر بدورها على سلوك الفرد •

من هــذا المنطلق قدم « فروم »[١٧] نموذجه للدافعية • فلقد أوضح أن دافعية الشخص نحــو فعل معين فى وقت محدد تقرر من خلال القيم المنتظرة لجميع النتائج « ايجابية وسلبية » لهذا الفعل مضروبة فى قوة توقعات الشخص لهذا الفعل ، وهى تؤدى الى النتيجة التى يبحث عنها الشخص • وبقول آخر فان الدافعية هى المحصول الناتج للقيم المنتظرة من فعل ، والاحتمال المدرك ، لأن هــذه القيم يمكن تحقيقها من خلال هذا الفعل • وتسمى القيمة المتوقعة « بالتكافؤ » — القيمة السيكلوجية — وهى تعرف بأنها قوة تفضيل الشخص للمحصول الناتج لعلاقته بغيره • والاحتمال المدرك يسمى « التوقع » ، وهو يعرف بأنه قوة الاعتقاد بأن فعلا معينا سيتلوه ناتج معين • وتحدد الدافعية بأنها قوة الدافع نحو فعل معين • ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التاليــة :

التكافؤ × التوقع = الدافعيـــة

وعلى ذلك فانه كى نثير دافعية شخص ما للعمل فاننا نستطيع أن نزيد من القيمة الايجابية للنتائج من خلال وسائل معينة لتحسين نمط الاتصال الخاص بقيم المحصول بقيادتها بالفعل — بمعنى زيادة الثواب أو المكافآت — ، ثم نزيد من توقعاته ، بأن العمل سيؤدى فعلا الى نتائج مرغوب فيها — بمعنى أننا نقوى أو ندعم الرابطة بين العمل والمحصول الناتج • اننا نستطيع أن نفعل ذلك أيضا من خلال تحسين الاتصــال أو قد نزيد من احتمالات المحصول الناتج بطريقة واقعية •

وقد لخص « لولر » [١٨] نظرية التوقع فى النقاط الآتية :

---

(١٧) V. Vroom; **Work and Motivation.** (New York : Wiley, 1964).

(١٨) E. Lawler; **Pay and Organizational Effectiveness** : A Psychological View. (New York : McGraw-Hill, 1971).

١ — الناس لديهم توقع باحتمال أن تظهر نتائج معينة نتيجة لسلوكهم • وهذا ما يسمى توقع نتائج الانجاز ، أى العلاقة المدركة بين الانجاز والنتيجة المرغوب فيها •

٢ — يفضل الناس النتائج المختلفة المتوقعة والمتاحة لهم • فمن الواضح أن الأفراد يختلفون من حيث أفضليتهم للاثابه • وتصف نظرية التوقع هذه الأفضلية كعنصر تكافؤ ، وقد يكون ايجابيا أو سلبيا أو محايدا • ويعتبر التكافؤ أحد العناصر الأخرى التى تؤثر على مستوى الدافعية وما ينجم عنها من انجاز •

٣ — يتوقع الناس أن تؤدى أفعالهم الى سلوك أو انجاز يلزم للحصول على النتائج • فقد لا يثق الشخص بأن مجهوده يؤدى الى تحقيق مستوى الانجاز اللازم للحصول على حافز أو مكافأة ، وعلى ذلك فانه يخفق فى القيام بهذا الفعل •

٤ — ان الأفعال التى يختار الشخص القيام بها فى أى موقف تتقرر من خلال التوقعات والأفضلية المتاحة للشخص فى ذلك الوقت • ان أفضليات الشخص ونواحى تكافئه ليست ثابته ، بل هى عرضة للتغير ، وأن دافعية الشخص ناتجة عن توقعاته فى لحظة معينة •

* * *

خامسا — دافع الجدارة « الأهلية » :

اذا رجعنا الى الآراء الكلاسيكية والنظريات التى قدمها « فرويد » و « أدلر » نجد أن اهتمام هذه النظريات كان مركزا على « الدافعية اللاشعورية » بالنسبة « لفرويد » • وكان يعنى أن الناس لا يعون كل شىء يريدونه بحيث تكون لهم اتجاهات تؤثر بقوة على سلوكهم دون أن يدركوا لها سببا • وقد اقتنع فرويد من خلال بحوثه ودراساته أن الدافعية بالنسبة لمعظم الناس تشبه الثلاجة أو جبل الجليد العائم ، حيث يبدو جزء صغير منها ظاهرا على السطح بالشكل الذى يتمكن الفرد من التعرف عليه ويدركه ويعيه ، بينما يكون الجزء الأكبر منه مختفيا ولا يقع فى بؤرة الشعور بسبب قوى كبيرة قاهرة • واذا اختفت بواعث وحاجات كثيرة للفرد وغابت عن مستوى شعوره ، فهنا ينشأ التوتر ويتراكم مما يؤدى الى الصراع والأمراض العصابية أو الأمراض الذهانية « العقلية » •

وجاء « أدلر » أحد أتباع فرويد ، ممن انشقوا عليه ، وأكد أهمية « دافـع القوة » • وكان يقصد « بالقوة » أن تجعل الآخرين يسلكون وفقا لما تريد • وتسبب هذه القوة السرور لمن يمتلكها • وتبدأ منذ مرحلة الطفولة وتستمر الى سن الرشد • وقد أدرك « أدلر » أن القوة ليست الوسيلة الوحيدة لحل مشكلة الشعور « بانعدام الحيلة » • ففى بعض الأحيان يدرك الطفل خلال نموه أن التعاون يؤدى الى كسب الناس وتجنب العدوان من الآخرين • واذا كان نمو الطفل طبيعيا دون أن يواجه الكثير من التوتر ، فان دافع القوة يتحول تدريجيا الى رغبة فى تحسين مستوى علاقاته مع الآخرين ، بحيث تتخذ هذه العلاقات طابع الثقة والتعاون والمساعدة • وعلى ذلك يستطيع الشخص أن يتخذ مكانه وسط الآخرين دون أن يساوره خوف أو شك[١٩] •

وكان اهتمام كل من « فرويد » و « وأدلر » مركزا على فهم الاضطرابات النفسية حتى يمكن علاجها بفاعلية وكفاءة • وعلى ذلك فان أفكارهما كانت تدور حول العصابيين وكيف أصبحوا كذلك ، بدلا من التفكير فى الطريقة التى تجعل الناس أسوياء •

وكان « هوايت »[٢٠] يرى أن آراء « فرويـد » و « أدلر » كانت قاصرة فى تفسيرها لشتى جوانب السلوك البشرى • وكان يرى أن الفرد أكثر من مجرد عجلة تحمل مجموعة من الغرائز ، بل هو يقوم بملاحظة بيئته ويشارك فى تشكيلها • ومن وجهة نظر « هوايت » أن من أسس الدافعية البشرية أن يهتم الانسان بمعرفة ما يدور حوله فى العالم وأن يحصل منه على ما يريد ، بينما كان تركيز « فرويد » على غرائز المحافظة على الحياة والبحث عن الراحة ، وأكد « أدلر » أهمية فرض القوة على الآخرين • ولاحظ « هوايت » أن الناس يرغبون فى فهم

---

(١٩) H. Ansbacher, and R. Ansbacher (eds.); **The Individual Psychology of Alfred Adler.** (New York : Basic Books, 1956).

(٢٠) R. White; «Motivation Reconsidered : The Concept of Comptence.» **Psychological Rev.,** 66, 5, 1959.

بيئتهم الطبيعية وكذا بيئتهم الاجتماعية والتعامل معها • وبمعنى آخر فانهم يودون أن تتاح لهم القدرة على جعل الأشياء تحدث — أى يبتدعوا الأحداث بدلا من مجرد انتظارها بسلبية •

وقد عبر « هوايت » عن هذه الرغبة فى الانشاء والتكوين والابداع « دافع الجدارة » • ويرى أنه يمكن ملاحظة هذا الدافع فى الطفل الرضيع فى شكل الامساك العشوائى بالأشياء والحركة الدائبة ومحاولة الوصول الى ما ذى متناوله • وفيما بعد تتخذ شكل البحث والتنقيب والفك والتركيب وما أشبه • وبمضى الوقت يصل هـذا الدافع الى أقصى مداه ويتوقف عن التطور ويتخذ شـكل هضبة مسطحة ، حيث يتحول الى خبرة معينة تتخذ طابع النجاح أو الفشل •

وفى مرحلة الرشد يميل دافع الجدارة الى التعبير عن نفسـه فى شـكل رغبة للسيطرة على العمل والنمـو المهنى • وفى مجال العمل يستطيع الفرد أن يوائم مهاراته مع مطالب البيئة المهنية فى مواقف تتدرج ما بين السهولة والصعوبة • وفى مواجهة مثل هذه التحديات واستمرارها يمارس الفرد دافع الجدارة ويستمتع بما يحصل عليه من اثابة • واذا ما تعذر ذلك فى ظل الأعمال الروتينية أو الاشراف المحكم — يتحـول الدافع الى احباط اذا ما كان قويا ، أو الى تواكل وانسحاب اذا ما كان ضعيفا •

* * *

سادسا — دوافع الانجاز والمكانة :

كل شخص يتوافر لديه « دافع الانجاز » بدرجة ما ، ولكن هناك بعض الناس نجدهم أكثر تهيؤا باستمرار للانجاز عن غيرهم • وقد يكون من أهم الجوانب لدافع الانجاز القوى أنه يجعل الشخص الذى يمتلكه متعرضا باستمرار لبذل الجهد فى العمل • ان معظم النـاس مستعدون لبذل المزيد من الجهد فى أعمالهم اذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الانجاز المنشود فى مواجهة أسباب قوية أو مثيرات لبذل هـذا الجهد ، ولكن الشخص المتوفر لديه دافع قوى للانجاز يتفوق على أقرانه في بذل الجهد لتحسين مستوي انجازه ما دام الموقف يستلزم ذلك •

واننا نجد المديرين الذين فى طريقهم للنمو والتقدم بمؤسساتهم يكونون منساقين بدوافع انجاز قوية أكثر من هؤلاء الذين لا يحققون نموا • وكلما كان دافع الانجاز قويا فان الاحتمال يزداد بأن يفرض الشخص على نفسه الكثير من الالتزامات •

ومن الجوانب المثيرة لدافع الانجاز ما يبدو من أنه يجعل الانجـاز غاية فى حد ذاته • والشخص ذو دافع الانجاز الضعيف يتوقع الاثابة أو الحوافز نظير بذل الجهد • بينما نجد الشخص المتوفر لديه دافع انجاز قوى لا يتوقع أية اثابة ولا يركز جهده من أجل الحصول عليها ، وليس لهـا قيمة حيوية بالنسبة له ، اذ يكفيه الانجاز فى حد ذاته • فهو يجد المتعة والسعادة فى كسب الموقف ، وتحدى المواقف الصعبة ، وهذا يعنى الكثير بالنسبة له أكثر مما تعنيه الحوافز المادية بالنسبة له ، فهو ببساطة يجد المتعة فى أداء المهـام والواجبات الصعبة ولا يحتاج الى من يثير حميته الى ذلك •

وقد طبق « ماك كليلاند »[(٢١)] نظريته الخاصة بدافع الانجـاز فى مواقف عملية لقياس مستوى الانجاز للمديرين من دول مختلفة • وتشير النتائج أنه كلما ارتفع مستوى دافع الانجاز لدى المدير ، كلما أتيحت له فرص الترقى والتقدم بالنسبة للسلطة والمسئولية • وقد اتضحت هذه الحقيقة بغض النظر عن موطن المدير ، وما اذا كان ينتمى الى دولـة متطورة أو متخلفة . وما اذا كانت شرقية أو غربية • فمن وجهة نظـر الدافعية يبدو أن المديرين الناجحين هم أخوة فى الانسانية بكل أطراف العالم ، وأن دافع الانجاز يمكنهم من النجاح فى أى نظام اقتصادى •

ومن شأن الشخص ذى الدافع القوى للانجاز ، أنه عندما يوضـع فى مشروع ذاته يريد باستمرار أن يعرف موطىء قدمه وما حققه من عمل • وعلى ذلك فهو يفضل الأنشطة التى تتميز باسترجاع الأثر السريع والدقة وعدم السماح بالخطأ • وعلى ذلك نجد الراشدين ذوى الدافع القوى

---

(٢١) D. McClelland, et al.; **The Achievement Motive** (New York : Appleton — Century — Crofts, 1953) .

للانجاز يفضلون أن يقتحموا مجال الأعمال التى يتوفر بها استرجاع الأثر باستمرار ، مثل المبيعات والتسويق والادارة • ولكن أيا كان مجال العمل الذى يختارونه فانهم لن يستمروا فيه طويلا اذا لم يحصلوا على معلومات تساعدهم على معرفة مدى تحقيقهم لهدف الانجاز •

ولقد قام « أبجلن » (٣٢) بدراســة ، حيث أقنع مجموعة من المديرين — من رجال الادارة العليا — يمثلون مؤسسات رئيسية فى ولاية شيكاغو الأمريكية ، أن تطبق عليهم مجموعة من الاختبارات وتجرى معهم مقابلات شخصية ، وذلك لأغراض البحث العلمى • وكان « ابجلن » مهتما بدراسة منشأ « التحرك الاجتماعى » كما أسماه علماء الاجتماع ، ويقصد به انتقال الفرد من الدرجة الاجتماعية التى نشأ بها الى درجــة اجتماعية أخرى « أعلا » • وكان يهتم بالبحث عن مدى توافر خواص شــخصية معينة ساعدت هؤلاء الأفراد على الارتفاع بمســتواهم الاجتماعى • واستند فى بحثه الى دراســة السيرة الذاتية أو تاريخ حياة عشرين من المديرين ممن نشأوا أصلا فى ظروف متواضعة ولكنهم استطاعوا أن يحققوا مراكز عليا فى عملهم أى حققوا مراكزهم بكفاحهم ودأبهم فى العمل •

واتضح من الدراسة أن خمسة عشر من العشرين الذين شملتهم الدراسة واجهوا ظروفا عصيبة فى حياتهم تتضمن حالات الطلاق فى الأسرة ، أو المرض ، أو الموت ، أو الصعوبات الاقتصادية • وكانــت معظم قصص هؤلاء المديرين تشير الى أن السبب فى المعاناة الاقتصادية لأسرهم كانت ترجع أساسا الى عدم كفاءة الأب لحماية أسرته ورعايتها واجابة مطالبها وحاجاتها • هذا بالاضافة الى عدم توافر التوافق بين الوالدين وكفاح الأم لرعاية أسرتها أكثر مما كان يفعل الأب • وكان هؤلاء المديرون ينظرون الى سلوك آبائهم بمرارة وضيق وألم بينما كانوا

---

(٣٢) J. Abbeglen; Personality Factors in Social Mobility : A Study of Occupational Mobile Men». **Genetic Psychology Monograph,** 58, Aug. 1958.

يرون سلوك الأمهات متميزا بالقوة والصلابة أكثر منه رعاية وحماية للأبناء •

ولتفسير ذلك ، نعود الى آراء « فرويد » وفكرة تقمص الشخصية • فهنا نجد أن الأبناء — المديرين — لم يتقمصوا شخصيات آبائهم ، حيث انهم لم يعجبوا بهم أو يتخذوهم مثلا لهم فى حياتهم ، وكانوا يمثلون الجوانب السلبية فى نظر أبنائهم • وكان تكوين رد الفعل بالنسبة للأبناء الكفاح حتى يكونوا أكثر فاعلية وأكثر ثقة وأكثر أهمية عما كان عليه آباؤهم • ويمكن القول بأن هؤلاء المديرين اكتسبوا دوافع قوية تحفزهم على مواجهة المشاكل والتصميم على تحديها والتغلب عليها ، ولا يقتنعون بالتقدم القليل ، بل بمزيد من النمو والتقدم • ولم يكن هناك شك فى أنهم اكتسبوا دافع انجاز قوى ، اذ اتضح لهم أن ما يحققونه فى العمل من انجاز يجعل من الميسور رفع مكانتهم الاجتماعية ويتيح لهم الفرصة لاختبار أنفسهم فى مواجهة التحديات •

ان « دافع المكانة » ظاهرة واضحة فى عصرنا الحالى ، وان كان علماء الانثروبراوجيا يذكرون أن هذا الدافع كان موجودا منذ العصر الحجرى • وما من شك فى أن كل شخص يرغب فى أن يحصل على مكانة اجتماعية أفضل من زميله أو جاره ليعتز بها ويتفاخر بها على الآخرين •

* * *

دوافع السلوك

الدوافع هى القوى المحركة التى تبعث النشاط فى الكائن الحى وتحرك السلوك وتوجهه نحو هدف معين • والدوافع تؤدى وظائف ضرورية وهامة للكائن الحى ، فهى التى تحفزه للقيام باشباع حاجاته الأساسية الضرورية لحياته وبقائه ، كما تدفعه الى القيام بكثير من الأفعال الهامة والمفيدة له فى توافقه مع بيئته •

ويصنف علماء النفس المحدثون الدوافع الى قسمين رئيسيين هما :

أولا — الدوافع الفسيولوجية / البيولوجية « الأولية » :

وهى التى ترتبط بحاجات الجسم الفسيولوجية وما يحدث فى أنسجة البدن من نقص أو اختلال الاتزان • وهى تقوم بتوجيه سلوك

الفرد الى الأهداف التى تشبع الحاجات الفسيولوجية لبدنه ، أو تسد النقص الذى يطرأ على أنسجة الجسم وتعيدها الى حالة الاتزان •

ثانيا — الدوافع النفسية / الاجتماعية « الثانوية » :

وهى دوافع مكتسبة من خلال التعلم أثناء التنشئة الاجتماعية للفرد[٢٣] •

ومن أمثلة الحاجات الفسيولوجية الجوع والظمأ والنوم والراحة والجنس ، وهى ضرورية لبقاء الانسان وحفظ النوع • وعلى ذلك فهى شائعة بين جميع البشر ، ولكنها تظهر بدرجات متفاوته ، فالطفل مثلا يحتاج الى كمية من النوم أكثر من حاجة الشخص الراشد • وتتعدل هذه الحاجات الفسيولوجية عن طريق الممارسة والخبرة ، فاذا كان من المعتاد أن يتناول الشخص ثلاث وجبات من الطعام فى اليوم فان الجسم يعمل على هذا الأساس ، فيشعر الشخص بالجوع فى الموعد المحدد للوجبة الغذائية ، بينما يختلف الموقف أو يتعدل أثناء الصيام فيصبح وجبتين فقط ويعتاد الجسم هذا التعديل •

أما الحاجات الثانوية فانها أكثر غموضا من الأولية «الفسيولوجية» ، لأنها تمثل حاجات نفسية اجتماعية ، بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم • وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلى للشخص • ومن أمثلة هــذه الحاجات الثانوية الانتماء ، والاعتراف والتقدير ، وتحقيق الذات • وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التى نراها فى الحاجات الأولية •• فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ، ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين ، بينما نرى شخصا آخر يحقق ذاته من خلال التعاون مع الآخرين والتفاهم والتسامح معهم • وتتميز الحاجات الثانوية بالخصائص الآتية :

١ — أنها شديدة التأثر بالخبرة التى يمر بها الفرد •

٢ — أنها تتنوع فى النمط والكثافة من شخص الى آخر •

---

(٢٣) محمد عثمان نجاتى **مرجع سابق** ، ص ٢٣ .

٣ — أنها تتغير فى داخل الفرد ذاته •

٤ — أنها تعمل فى اطار الجماعة ولا تعمل منفردة •

٥ — أنها مشاعر غامضة غير ملموسة •

٦ — أنها تؤثر على السلوك بصفة عامة •

وتعتبر نظرية « مازلو »[٢٤] — التى سبق مناقشتها فى الاطار النظرى للدافعية — واحدة من أشهر النظريات فى الدوافع الانسانية ، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية :

١ — أن حاجات الانسان يمكن تصنيفها فى ترتيب هرمى حسب أهميتها ابتداء من الحاجات الدنيا « الفسيولوجية » الى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية / النفسية التى تنتهى بالحاجة الى تحقيق الذات فى قمة الترتيب الهرمى • ويعكس هذا الترتيب الهرمى شدة الحاجة الى الاشباع ، ويشير الى أن الحاجة الأكثر الحاحا ستطغى على اهتمام الفرد ، وتقل بذلك من اهتمامه بالحاجات الأخرى •

٢ — أن الانسان هلوع بطبيعته ، **((أن الانسان خلق هلوعا •))** ؛ وعلى ذلك فان حاجاته لا تشبع حتى نهايتها على الوجه الأكمل ، فبمجرد أن تشبع احدى الحاجات الأساسية تقل شدة الحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها • وهذه العملية مستمرة ، وبالتالى يظل الانسان يسعى دائما لاشباع حاجاته دون توقف •

٣ — بمجرد اشباع الفرد لاحدى حاجاته بشكل مناسب فان هذه الحاجة لن تؤثر على سلوكه ، ومن ثم لن تحفزه أو تدفعه ، وعلى ذلك فانه يركز على اشباع حاجة أخرى فى مستوى أعلا بالترتيب الهرمى •

٤ — تعتمد الحاجات بعضها على البعض الآخر وتتداخل فيما بينها • وان اشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفى تماما حين تظهر حاجة أخرى ؛ وعلى ذلك فانه على الرغم من عدم اشباع بعض الحاجات فان هذا لا يعنى أنها اختفت أو سقطت نهائيا •

---

(٢٤) A. Maslow; **Motivation and Personality**. Op. cit.

سبق أن ذكرنا تصنيفا للحاجات الأساسية للانسان الى : حاجات فسيولوجية ، وحاجات نفسية / اجتماعية ، وسنناقش المفاهيم الأساسية لهذه الدوافع فى اطار العقيدة الاسلامية ••

أولا — الدوافع الفسيولوجية :

لقد اقتضت حكمة الله تعالى الذى منح نعمة الوجود للمخلوقات ، أن يودع فى مخلوقاته خصائصها التى تؤهلها لأداء الوظائف التى اختصها الله تعالى بها • ومن بين الخصائص الهامة التى أودعها الله تعالى فى طبيعة تكوين الحيوان والانسان « الدوافع الفسيولوجية » • وتؤدى الوظائف الفسيولوجية جانبا هاما من حياة الانسان • فهى تقوم بتلبية حاجات البدن وتسد أو تعوض كل ما يطرأ عليه من نقص ، وتقاوم ما يعتريه من خلل أو اضطراب أو فقدان الاتزان • فهى تعمل دائما على أن يحتفظ الجسم بقدر معين من الاتزان الحيوى Homeostasis اللازم لحفظ ذاته وبقائه واستمراره فى أداء وظائفه •

وقد أوضحت الدراسات الفسيولوجية وجود ميل طبيعى فى جسم الانسان الى الاحتفاظ بدرجة ثابتة من الاتزان ، بحيث اذا اختل هذا الاتزان انبعث دافع للقيام بنشاط توافقى مستهدفا اعادة الجسم الى حالته السابقة من الاتزان • وقد يتم هذا النشاط التوافقى على أساس فسيولوجى بحت لا ارادة للانسان فيه ، كما يحدث مثلا حينما يتصبب الجسم عرقا فى درجة الحرارة العالية بما يؤدى الى خفض حرارة البدن نتيجة لتبخر العرق ، أو كما يحدث حينما تدفع العين اذا دخل جسم غريب تحت الجفن فتؤدى الدموع الى التخلص من هذا الجسم الغريب • وقد يتم هذا النشاط التوافقى بقيام الفرد بنشاط ارادى معين ، كأن يقوم مثلا بتناول الغذاء فى حالة الجوع أو شرب الماء فى حالة الظمأ[٢٥] •

وفكرة الاتزان هذه التى كشف عنها العلماء حديثا ، قد وردت فى القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرنا ، وذلك فى قوله تعالى :

---

(٢٥) محمد عثمان نجاتى ، **مرجع سابق** • ص ٢٣ — ٢٥ •

● « والأرض مددناها وألقينا فيها رواسى وأنبتنا فيها من كل شىء موزون » • (الحجر : ١٩)

● « •• وخلق كل شىء فقدره تقديرا » • (الفرقان : ٢)

● « •• وكل شىء عنده بمقدار » • (الرعد : ٨)

● « انا كل شىء خلقناه بقدر » • (القمر : ٤٩)

فكل كائن حى مخلوق بطريقة معينة وبدقة مقدرة ، بحيث يكون على درجة معينة من الاتزان • فاذا اختل هذا الاتزان تنبعث الدوافع الفسيولوجية التى تدفع الانسان الى القيام بالنشاط اللازم لاعادة البدن الى حالته السابقة من الاتزان •

وقد أشار القرآن الكريم الى هذه الدوافع الفسيولوجية الهامة ، والتى نلخصها فى الآتى :

١ — دوافع حفظ الذات :

ذكر الله تعالى فى بعض آيات القرآن الكريم أهم الدوافع الفسيولوجية التى تقوم بحفظ الفرد وبقائه مثل : الجوع ، والظمأ ، والتنفس ، والتعب ، والألم •• فلقد خاطب الله تعالى آدم وهو فى الجنة مذكرا اياه بما هو فيه من نعيم ومحذرا له من الوقوع فى شرك الشيطان الذى يريد أن يخرجه من الجنة ليهبط الى حياة الأرض التى سيشقى فيها بالسعى والعمل المتواصل لاشباع دوافعه الفسيولوجية • قال تعالى :

« فقلنا يا آدم ان هذا عدو لك ولزوجك فلا يخرجنكما من الجنة فتشقى • ان لك ألا تجوع فيها ولا تعرى • وأنك لا تظمأ فيها ولا تضحى • فوسوس اليه الشيطان قال يا آدم هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى • فأكلا منها فبدت لهما سوءاتهما وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة ، وعصى آدم ربه فغوى » • (طه : ١١٧ — ١٢١)

ففى هذه الآيات اشارة الى ثلاثة دوافع هامة لحفظ الذات وهى

دوافع الجوع والعطش وتجنب الحرارة المفرطة • كما تشير هذه الآيات الى دافع حب البقاء ودافع التملك • وتعمل دوافع حفظ الذات فى خدمة دافع حب البقاء ، فهى باشباعها حاجات الجسم الفسيولوجية انما تعمل على بقاء الفرد واستمرار حياته • وقد كان دافع حب البقاء ودافع حب التملك مدخل الشيطان الى نفس آدم ، فوسوس له « **هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى** » ، فنسى آدم ما حذره الله تعالى منه وعصى أمر ربه فأكل من الشجرة ، ثم ندم على ما فعل واستغفر ربه •

وتشير بعض آيات القرآن الكريم الى أهمية كل من دافع الجـوع وانفعال الخوف فى حياة الانسان • فالانسان يعمل من أجل الحصول على القوت ثم يعمل على تأمين حياته من أحداث المستقبل وعاديات الزمان •

ولذلك فقد ذكرت بعض آيات القرآن الكريم كلا من الجوع والخوف كعاملين لهما أثرهما الكبير فى حياة الانسان • قال تعالى :

« **ولنبلونكم بشىء من الخـوف والجوع ونقص من الأمـوال والأنفس والثمرات ، وبشر الصابرين** » • (البقرة : ١٥٥)

« **وضرب الله مثلا قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغدا من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون** » • (النحـل : ١١٢)

« **فليعبدوا رب هذا البيت • الذى أطعمهم من جوع وآمنهم من خـوف** » • (قريش : ٣ ، ٤)

وفى الحياة الدنيا حيث يشقى الانسان ويكدح فى سبيل الحصول على الرزق وللقيام بواجباته والوفاء بالتراماته المختلفة • فهو يشـعر بالتعب والاعياء ويحتاج الى الراحة والنوم كى يستعيد حيويته ونشاطه ، ويصبح قادرا على الاستمرار فى القيام بواجباته • وفى هذا المعنـى قال الله تعالى :

« **ومن آياته منامكم بالليل والنهار وابتغاؤكم من فضله ، ان فى ذلك لآيات لقوم يسمعون** » • (الروم : ٢٣)

« هو الذى جعل لكم الليل لتسكنوا فيه والنهار مبصرا ، ان فى ذلك لآيات لقوم يسمعون » . (يونس : ٦٧)

« وجعلنا نومكم سباتا . وجعلنا الليل لباسا . وجعلنا النهار معاشا » . (النبأ : ٩ — ١١)

فاذا كان النهار مستمرا لا نهاية له ، ولا يكون هناك ليل يسكن فيه الانسان ليرتاح من العناء والتعب ، فهل يستطيع الانسان أن يعيش حياة هادئة خالية من العناء والشقاء ؟ ان فى ذلك دليلا على فضل الله تعالى ونعمته على الانسان . بأن جعل النهار والليل متعاقبين على الدوام ، وبأن أودع فى الانسان دافع التعب الذى يحفزه أن يخلد الى الراحة والنوم بعد أن يكد ويكدح فى سبيل العيش حتى يسترد نشاطه وحيويته .

٢ — دوافع بقاء النوع :

بقدر ما اقتضت حكمة الخالق سبحانه أن يوجد فى طبيعة تكوين الانسان دوافع فطرية تحفزه الى أنواع السلوك اللازمة لحفظ الذات. فقد اقتضت حكمة الله تعالى كذلك أن يوجد فى طبيعة تكوين الانسان دافعين فسيولوجيين يدفعانه الى القيام بنوعين هامين من السلوك يتوقف عليهما بقاء النوع . وهذان الدافعان هما الدافع الجنسى ، ودافع الأمومة [٢٦] .

فالدافع الجنسى يقوم بوظيفة هامة هى التناسل لبقاء النوع .. فعن طريق هذا الدافع تتكون الأسرة ، ومن هذه الأسر تتكون المجتمعات والشعوب ، فتعمر الأرض ، وتزدهر الحضارة . والدافع الجنسى أساس تكوين الأسرة التى يعرفها علم الاجتماع بأنها تتكون من زوج وزوجة وظيفتهما انجاب الأولاد وتربيتهم . فالزوج يسكن الى زوجه فيشعر بالراحة والطمأنينة ، وتنشأ بينهما عواطف المحبة والمودة والرحمة ، بما يؤدى الى استمرار الحياة الزوجية فى وفاق وتفاهم وتعاون ، مما يهيىء

---

(٢٦) **المرجع السابق** ، ص ٣٤ .

المناخ المناسب لانجاب الأطفال وتنشئتهم ورعايتهم وتكوين شخصياتهم تكوينا سليما •

وقد أشار القرآن الكريم الى ذلك فى آيات عديدة نذكر منها :

« يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثـى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير » •
(الحجرات : ١٣)

« والله جعل لكم من أنفسكم أزواجا وجعل لكم من أزواجكم بنين وحفدة ورزقكم من الطيبات •• » • (النحل : ٧٢)

« يا أيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء ، واتقوا الله الذى تساءلون به والأرحام ، ان الله كان عليكم رقيبا » • (النساء : ١)

« ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا اليها وجعل بينكم مودة ورحمة ، ان فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون » •
(الروم : ٢١)

وشاءت حكمة الخالق سبحانه وتعالى أن يوجد أيضا فى طبيعـة تكوين الأم دافعا فطريا يهيئوها للقيام برسالتها الهامة فى الانجاب لحفظ النوع • وقد أشار القرآن الكريم الى ما تتحمله الأم من عناء الحمل والولادة ورعاية الطفل حتى ينمو ويصبح قادرا على العناية بنفسـه • كما يصف عواطف الأم ، وحبها لأولادها ، ولهفتها عليهم • قال تعـالى فى كتابه الكريم :

« ووصينا الانسان بوالديه احسانا ، حملته أمه كرها ووضعتـه كرها ، وحمله وفصاله ثلاثون شهرا » • (الأحقاف : ١٥)

« ووصينا الانسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصالـه فى عامين أن اشكر لى ولوالديك الى المصير » • (لقمان : ١٤)

« وأصبح فؤاد أم موسى فارغا ، ان كادت لتبدى به لولا أن ربطنا على قلبها لتكون من المؤمنين » • (القصص : ١٠)

« فرددناه الى أمه كى تقر عينها ولا تحزن •• » (القصص : ١٣)

* * *

ثانيا ــ الدوافع النفسية / الاجتماعية :

يذهب معظم علماء النفس المحدثين الى أن الدوافع النفسية هى فى غالبيتها مكتسبة وليست فطرية ، نتيجة لتفاعلها مع خبرات الفرد وعوامل البيئة والثقافة التى يعيش فيها وتؤثر على تنشئته الاجتماعية ، وهم لا ينكرون وجود عناصر فطرية فيها •

وقام « مازلو » باقتراح تصنيف جديد للدوافع يشمل « الدوافع الروحية » فقال بوجود نوعين من الدوافع أو الحاجات : حاجات أساسية، وحاجات روحية • فالحاجات الأساسية هى التى سبق مناقشتها ، وتشمل الحاجات الروحية : العدل ، والخير ، والجمال ، والاتحاد ، والنظام • ويرى « مازلو » أن حاجات الانسان الروحية هى حاجات فطرية يتوقف على اشباعها تكامل نمو شخصية الفرد ونضجه • ويرى « مازلو » أن للانسان طبيعة خيرة فى جوهرها ، وليست شريرة على الاطلاق • ان الشخصية تتفتح خلال النضج ، ويكشف الامكان الخير للانسان عن نفسه بصورة أكثر وضوحا • وعندما يصبح الانسان عصابيا أو شريرا أو بائسا ، فالسبب فى ذلك يرجع الى البيئة التى جعلته كذلك بسبب الجهل والمرض الاجتماعى • ويمكن للبيئة أن تقوم بدور فعال كى تساعد الانسان فى محاولاته لتحقيق ذاته[٢٧] •

ولم يهتم علماء النفس المحدثون بدراسة الجانب الروحى من الانسان والحاجات الأساسية السامية التى تنبعث منه ، والتى هى أهم وأرقى الحاجات الانسانية باعتبارها أهم ما يميز الانسان عن غيره من الكائنات • ان التزام علماء النفس المحدثين بتطبيق المنهج العلمى على دراسة الانسان دفعهم الى حصر انتباههم فى دراسة جوانب السلوك الانسانى التى يمكن أن تخضع للملاحظة الموضوعية والبحث التجريبى ، مما أدى الى أن يتجنبوا البحث فى نواحى السلوك الانسانى المتعلقة

---

(٢٧) هول ولندزى (ترجمة فرج أحمد فرج وآخرين) ، **مرجع سابق ،** ص ٤٢٤ •

بالجوانب الروحية فى الانسان • وبدلا من أن يحاولوا الكشف عن وسائل جديدة لبحث هذه النواحى الروحية ، فقد أغفلوا دراستها كلية[٢٨] •

ولقد انتقد « ايريك فروم » علم النفس الحديث لاهتمامه فى أغلب الأحيان بدراسة نواح سطحية من سلوك الانسان ، واغفاله دراسة مشكلات الانسان الهامة وقيمه العليا وجوانبه الروحية • ويشير « فروم » الى أن الاحصاءات تدل على أن أكثر البلدان الأوروبية ديمقراطية وأمناً ورفاهية ، وكذا الولايات المتحدة الأمريكية التى هى أكثر بلدان العالم انتعاشا من الناحية الاقتصادية ، هى البلاد التى تزداد فيها نسبة الاضطراب العقلى •• ويتساءل « فروم » قائلا : « ألا يمكن أن يكون فى أسلوب حياتنا أمر مختل من أساسه ، وأن تكون الأغراض التى نستهدف تحقيقها فاسدة فى صميمها » ؟ •• ان الاحصاءات تدلنا على أن الانسان لا يعيش على الخبز وحده ، وأن المدنية تقصر عن بث الطمأنينة فى النفوس ولا تفى ببعض حاجات الانسان العميقة الخفية • وان كان الأمر كذلك فما عسى أن تكون هذه الحاجات ؟ [٢٩]

ان الحاجات الروحية هى الأساس ، وينبغى أن يهتم علم النفس الحديث بدراسة القيم الروحية وترسيخها وتعميقها فى نفوس البشر ووضع أسس للأخلاقيات الانسانية • ان المعايير الأخلاقية ترتكز الى الصفات الفطرية فى الانسان ، ومن شأن أية مخالفة لهذه المعايير الخلقية أن ينشأ عنها اضطرابات عقلية وانفعالية[٣٠] •

وسنناقش باختصار أهم الدوافع النفسية / الاجتماعية ••

١ — دافع التملك :

ان دافع التملك من الدوافع النفسية التى يتعلمها الانسان أثناء

---

(٢٨) محمد عثمان نجاتى ، **مرجع سابق** ، ص ٣٨ — ٣٩ •

(٢٩) ايريك فروم (ترجمة محمود محمود) ، **المجتمع السليم** • (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٠) ، ص ١٠ — ١١ •

(٣٠) E. Fromm; **Man for Himself.** pp. 6 — 7.

تنشئته الاجتماعية . فهو يتعلم منذ طفولته أن يتملك ويحافظ على أدواته وألعابه ولا يسمح لغيره أن يأخذها منه . وفى مراحل النمو المختلفة يتطور حب الفرد للتملك ، ويحاول تملك المال والعقارات التى تشبع حاجته الى الأمن ، أى تأمين مستقبله ، ونراه يفضل العمل الثابت المستقر الذى يؤمن مستقبله .

والمال أهميته فى اشباع حاجات الانسان ، ويمكن ترتيب هذا الاشباع على النحو التالى :

— ضروريات الحياة ، كالطعام والمسكن .

— ضروريات الصحة والتعليم .

— كماليات الحياة (ومعظمها حاجات مكتسبة) .

— الحصول على المركز الاجتماعى والمكانة والنفوذ .

وقد أشار القرآن الكريم فى كثير من المواضع الى دافع التملك ..

« زين للناس حب الشهوات من النساء والبنين والقناطير المقنطرة من الذهب والفضة والخيل المسومة والأنعام والحرث ، ذلك متاع الحياة الدنيا ، والله عنده حسن المآب » . (آل عمران : ١٤)

« المال والبنون زينة الحياة الدنيا .. » . (الكهف : ٤٦)

« وتحبون المال حبا جما » . (الفجر : ٢٠)

« ويل لكل همزة لمزة . الذى جمع مالا وعدده . يحسب أن ماله أخلده » . (الهمزة : ١ — ٣)

« .. وأمددناكم بأموال وبنين وجعلناكم أكثر نفيرا » .
(الاسراء : ٦)

« اعلموا أنما الحياة الدنيا لعب ولهو وزينة وتفاخر بينكم وتكاثر فى الأموال والأولاد » . (الحديد : ٢٠)

* * *

٢ — دافع التنافس :

التنافس من الدوافع النفسية المكتسبة التى يتعلمها الانسان من البيئة والثقافة التى ينشأ فيها • وقد يتعلم الفرد خلال نشأته التنافس الاقتصادى ، أو التنافس العلمى والثقافى ، أو التنافس الاجتماعى ، أو غير ذلك من أنواع التنافس السائدة فى مختلف الثقافات • وقد حث القرآن الكريم على تنافس الناس فى تقوى الله ، والعمل الصالح ، والتمسك بالقيم والمبادىء الانسانية ، واتباع المنهج الربانى فى علاقاتهم بالخالق سبحانه وتعالى أو فى علاقاتهم بالآخرين حتى يحظوا بمغفرة الله ورضوانه • قال تعالى :

« ان الأبرار لفى نعيم • على الأرائك ينظرون • تعرف فى وجوههم نضرة النعيم • يسقون من رحيق مختوم • ختامه مسك ، وفى ذلك فليتنافس المتنافسون » • (المطففين : ٢٢ — ٢٦)

« ولكل وجهة هو موليها ، فاستبقوا الخيرات •• » •

(البقرة : ١٤٨)

« •• فاستبقوا الخيرات ، الى الله مرجعكم جميعا فينبئكم بما كنتم فيه تختلفون » • (المائدة : ٤٨)

« سابقوا الى مغفرة من ربكم وجنة عرضها كعرض السماء والأرض أعدت للذين آمنوا بالله ورسله ، ذلك فضل الله يؤتيه من يشاء ، والله ذو الفضل العظيم » • (الحديد : ٢١)

* * *

٣ — دافع الانجاز :

يتوافر « دافع الانجاز » لدى كل شخص بدرجة معينة ، ولكن هناك بعض الناس نجدهم أكثر تهيؤا باستمرار للانجاز عن غيرهم • ان معظم الناس على استعداد لبذل المزيد من الجهد فى أعمالهم اذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الانجاز المنشود فى مواجهة مثيرات قوية تحفز لبذل الجهد • وكلما كان دافع الانجاز قويا فان الاحتمال يزداد بأن يفرض الشخص على نفسه الكثير من الالتزامات • واننا نجد الشخص

المتمتع بدافع قوى للانجاز لا يتوقع أية اثابة ، اذ يكفيه الانجاز فى حد ذاته ، اذ يجد المتعة والسعادة فى كسب الموقف الذى يواجهه وتحدى المواقف الصعبة[٣١] .

وقد حث القرآن الكريم على العمل والانجاز فى مواقف كثيرة ، منها :

« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ، وستردون الى عالم الغيب والشـــهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » .

(التوبة : ١٠٥)

« ان الذين آمنـــوا وعملوا الصالحات انا لا نضيع أجـــر من أحسن عملا » . (الكهف : ٣٠)

« من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ، ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون » . (النحل : ٩٧)

« ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون » .

(الأحقاف : ١٩)

« .. ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .

(يس : ٣٥)

« فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » . (الجمعة : ١٠)

« وأن ليس للانسان الا ما ســـعى . وأن ســـعيه سوف يرى . ثم يجزاه الجزاء الأوفى » . (النجم : ٣٩ — ٤١)

* * *

الدافعية للعمل والانتاج

يقول القرآن الكريم :

« وآية لهم الأرض الميتة أحييناها وأخرجنا منها حبا فمنه يأكلون . وجعلنا فيهـــا جنات من نخيل وأعناب وفجرنا فيهـــا من العيـــون . ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشـــكرون » .

(يس : ٣٣ — ٣٥)

---

(٣١) D. McClelland ; Op. cit

تطلب هـــذه الآيات الثلاث من الانسان أن يشكر الله بالايمان به ، على نعمته عليه ، وهى نعمة مزدوجة .. أولا ، أن أعده للعمل المثمر الناجح فى حياته ، بحيث يعتمد على صلاحيته للانتاج « **وما عملتــه أيديهم** » .. أى بالاضافة الى ارادة الله فى معاونته . ثانيا ، أن ارادة الله هيأت له من البيئة التى يعيش فيها ما يساعده على الحياة والعيش ان هو ضم الى هـــذه الارادة مباشرة العمل الذى أعد له منذ نشأته . والعمل اليدوى فى الزراعة : « **وما عملته أيديهم** » .. ركن أساسى فى المحاصيل الزراعية ، وما يتبعها فى تنمية الثروة الحيوانية . وارادة الله قبل ذلك ، أو مع ذلك ، هى ركن آخر فى انجاز ما تأتى به الأرض من ثمرات للانســـان .

وبجعل العمل اليدوى أساسا فى انتاج الزراعة لا يدعى المؤمن بالله أن « التواكل » له مكان فى عقيدته . فالتواكل طريق سلبى فى الحياة ، وهو طريق انتظار الرزق مع ترك العمل واهماله . والاسلام يعرف فقط التوكل على الله ، ولكنه لا يعرف أبدا التواكل . والتوكل على الله هو استنفاد الانسان كل امكانياته فى التفكير فى الطريق السليم والترجيح بين عدة بدائل يختار أفضلها لتنفيذ ما صمم عليه من عمل .

وعلى ذلك ، فهناك ثلاثة عناصر تجعل حياة الانسان ايجابية مثمرة : العنصر الأول ، مباشرة الطاقة على العمل التى أمده الله بها ، والعنصر الثانى ، التوكل على الله وطلب مساعدته عند تنفيذ العمل ، والعنصر الثالث ، الايمان بالله لدفع الضرر والطغيان والاستكبار فيما ينتجه الانســـان[٣٢] .

ان هدف النشاط البشرى فى ســـائر النظم الوضعية هو تحقيق أكبر قدر من الربح للوصول الى مجتمع الرفاهية كما تدعى الرأسمالية ، أو تحقيق الكفاية المـــادية للجميع كما تزعم النظم الاشتراكية . وقد أدى استهداف المـــادة الى ما يعانيه العالم من صراعات مريرة بين النظم الاقتصادية المختلفة ، لا سيما وأنها جميعا تسعى الى التحكم والسيطرة .

---

(٣٢) محمد البهى ، **القرآن الكريم .. يقول** ، ص ٧٩ — ٨٠ .

ولكن التصور الاسلامي للدنيا كمزرعة للآخرة يجعل المصلحة المادية ليست هدفا بل وسيلة لتحقيق السعادة الانسانية •• فيقول تعالى :

«وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا ••»

(القصص : ٧٧)

ولذلك ينفرد التشريع الاسلامى بسياسة خاصة لا ترتكز أساسا على الفرد كالنظم الفردية « الرأسمالية » ، ولا على المجتمع فحسب شأن المذاهب الجماعية «الاشتراكية» ، وانما قوامها المواءمة والتوفيق والموازنة بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع ، وهو ما عبر عنه القرآن الكريم بقوله :

« وكذلك جعلناكم أمة وسطا •• » (البقرة : ١٤٣)

فبينما النظام الرأسمالى يطلق الحرية الكاملة للفرد فى ممارسة النشاط الاقتصادى ، الا أن هذه الحرية أدت الى مساوىء أهمها : اتجاه النشاط الانسانى الى تحقيق أكبر قدر من الربح بغض النظر عن الحاجات العامة الأساسية . وانتشار البطالة ، والأزمات الاقتصادية • ولما كان الأفراد ليسوا على درجة واحدة من الكفاءة والمقدرة ، فقد ساعد ذلك على سيطرة الأقوياء واستئثار الأقلية بخيرات المجتمع ، وبالتالى الى سوء توزيع الثروة والصراع الطبقى •

أما النظام الاشتراكى فيجعل المجتمع هدفه ، فيقدم مصلحة المجموع على مصلحة الفرد ، ويصبح الفرد ترسا فى عجلة الجماعة ، وتتدخل الدولة فى الأنشطة الاقتصادية وتتملك معظم وسائل الانتاج بهدف اشباع الحاجات العامة وتلافى البطالة والأزمات الاقتصادية • ولكن هذه السياسية أدت الى مساوىء أهمها : ضعف الحوافز الشخصية والمبادرات الفردية ، بالاضافة الى التعقيدات الادارية والضغوط ، وتحكم البيروقراطية ، وضياع الحرية الشخصية التى هى جوهر الحياة الانسانية •

أما « وسطية » الاسلام فقوامها حفظ التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة : **« لا تظلمون ولا تظلمون »**[٣٣] كما جاء فى القرآن

---

(٣٣) بفتح التاء فى الأولى وضمها فى الثانية — والآية من سورة البقرة : ٢٧٩ •

الكريم • وهو ما أوضحه الرسول الكريم ﷺ فى القاعدة الشرعية القويمة « لا ضرر ولا ضرار » التى تصلح أساسا لكل سعى الانسان فى الحياة •

ويحرص الاسلام على هـذه « الوسطية » التى تجعل الحيـاة تمضى فى تناسق وسـلام مع النفس ومع الناس ، وتجمع بين الفكر والاعتقاد وبين الخلق والعمل ، ولا تفرق بين الأخلاق الشخصية والمعاملات الاجتماعية ، وترفض ازدواج الشخصية أو تناقضها ، وترفض الاسراف والتقتير • فمن آيات الله البينات :

- **« وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيدا » •** (البقرة : ١٤٣)

- **« ولا تجعـل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبسطهـا كل البسط فتقعد ملوما محسـورا » •** (الاسراء : ٢٩)

- **« والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما » •** (الفرقان : ٦٧)

- **« ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها وابتغ بين ذلك سبيلا » •** (الاسراء : ١١٠)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « خير الأمور أواسطها » • (البيهقى)

— « أحبب حبيبك هونا ما عسى أن يكون بغيضك يوما ما ، وابغض بغيضك هونا ما عسى أن يكون حبيبك يوما ما » •

(الترمذى والبيهقى)

— « الهوا والعبوا فانى أكره أن يكون فى دينكم غلظة » •
(البيهقى)

— « ان الله يحب أن تقبل رخصه كما يحب العبد مغفرة ربه » •
(الطبرانى)

ولقد قرر الاسلام أن كل الأعمال واللذات الطيبة يجوز أن تتحول

الى عبادة ، اذا قدمت أمامها النية الخالصة فى حفظ هبة الحياة والانتفاع بها واحترام ارادة واهبها • واذا كان الايمان هو روح العمل وسره ، فان العمل هو جسم الايمان وشكله ، والفصل بينهما لا ينتج الا صورا من الحياة ناقصة أو مشوهة أو عقيمة •• فالذى يؤمن ولا يعمل يعيش فى فراغ وعجز ، ولا حصيلة واضحة لحياته ولا دلالة على ايمانه ، والذى يعمل بدون ايمان يعيش كالآلة بدون روح يلهمه ويؤنسه ويدفعه ولا يحس ما وراء العمل من قيم خلقية • فالاسلام يقرر أن العمل بدون ايمان جهد ضائع على صاحبه ، وهباء منثور كرماد اشتدت به الريح فى يوم عاصف • يقول القرآن الكريم :

« مثل الذين كفروا بربهم ، أعمالهم كرماد اشتدت به الريح فى يوم عاصف لا يقدرون مما كسبوا على شىء ، ذلك هو الضلال البعيد » •

(ابراهيم : ١٨)

« وقدمنا الى ما عملوا من عمل فجعلناه هباء منثورا » •

(الفرقان : ٢٣)

والعمل فى المنهج الاسلامى بمعناه العام هو أهم نشاط للمسلم فى الحياة الدنيا •• لذلك ورد ذكره فى القرآن الكريم مئات المرات وقرنه بالايمان • فكلما ذكر الايمان اقترن بالعمل الصالح •• فكيف يكون عمل المسلم عند الله ؟ •• يكون عمله حسنا عند الله اذا ابتغى به رضاء الله ، ولن ينال أحد رضاء الله الا اذا التزم هدايته ، وهداية الله على لسان رسله الى البشر تتلخص فى توجيه الانسان الى تحقيق فلاح الدارين •• الدنيا والآخرة •• اذن فالعمل فى الاسلام فى كل أوضاعه له هدف مشترك ، هو تحقيق فلاح المسلم فى الدنيا والآخرة[٣٤] •

والنشاط الاقتصادى فى الاسلام مفروض فيه أن يلتزم الهداية الالهية المتمثلة فى تعاليم الاسلام ، وفى مقدمتها القيم الخلقية التى فرضها القرآن وفصلتها السنة • يقول تعالى فى محكم كتابه :

---

(٣٤) عبد السميع المصرى ، **مرجع سابق** ، ص ٣٩ — ٤٠ .

« قد أفلح المؤمنون • الذين هم فى صلاتهم خاشعون • والذين هم عن اللغو معرضون • والذين هم للزكاة فاعلون • والذين هم لفروجهم حافظون • الا على أزواجهم أو ما ملكت أيمانهم فانهم غير ملومين • فمن ابتغى وراء ذلك فأولئك هم العادون • والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون • والذين هم على صلواتهم يحافظون • أولئك هم الوارثون • الذين يرثون الفردوس هم فيها خالدون » • (المؤمنون : ١ — ١١)

« يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وابتغوا اليه الوسـيلة وجاهدوا فى سـبيله لعلكم تفلحون » • (المـائدة : ٣٥)

ان الصلاة فى شريعة الاسلام لا تحول دون الانتشار فى الأرض ، والابتغاء من فضل الله • يقول تعالى :

« فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » • (الجمعة : ١٠)

والاسلام قد جعل العمل حقا للفرد وواجبا عليه ، وحث رسول الاسلام على العمل وأعان عليه وأوصى باتقانه ، كما أوصى بالعدل فى تقدير الأجر والوفاء به •• وهكذا يكون الكسب الحلال للعامل الذى بذل جهده مقابل أجره ، والكسب الحلال لرب العمل الذى لم يبخس العامل حقه ولم يكلفه فوق طاقته •

فالأساس الأول الذى يرسيه الاسلام فى تنظيم مجتمعه أن يعمل الانسان ليحصل على قوته •• وتتابعت أحاديث الرسول عليه الصلاة والسـلام :

« ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود عليه السـلام كان يأكل من عمل يده » ، « ان الله يحب المؤمن المحترف » ، « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له » •

وتتابعت وصايا الرسول عليه السلام بالعدل فى وفاء حق العامل : « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » ، ومن الثلاثة الذين يخاصمهم رسول الاسلام يوم القيامة « رجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم

يوفه أجره » وفى نفس الوقت لم يغفل الرسول الكريم أن يلزم العامل واجبه : « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » • وحين جاءه رجل يسأل أعطاه درهمين وأوصاه « كل بأحدهما واشتر بالآخر فأسا واعمل به » ، وحين جاءه رجل آخر يسأل أعطاه قدوما استكمل اعداده له بيده وطلب من الرجل أن يعمل به وأن يأتيه ليبلغه ما انتهى اليه أمره •

ولا عجب اذا رأينا مجتمع الاسلام الأول •• مجتمع المدينة ، يعرض فيه الأنصارى ساكن المدينة على المهاجر من مكة الذى ترك ماله فيها أن يشاطره ماله ، فيأبى المهاجر الا العمل ويقول : « دلنى على السوق »[٣٥] •

* * *

حوافز العمل

ان موضوع الحوافز له جذور اجتماعية ونفسية •• فهو موضوع اجتماعى بمعنى أنه لا يمكن فصل الحديث الخاص بالحوافز عن طبيعة العلاقات والقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع ، وكذا نوع اللوائح والقوانين والتنظيمات المعمول بها • فالحافز متغير يؤدى الى تغيير ايجابى فى السلوك ، وهو تعبير عن نوع القيم والعلاقات السائدة فى المجتمع ولا ينفصل عنها بحال من الأحوال •• ومن الناحية النفسية ، فعندما نتناول الحوافز فاننا نضع فى اعتبارنا أننا نتعامل مع مجموعات مختلفة من الأفراد ، لكل منهم خصائصه وظروفه التى قد تختلف عنها عند الآخرين ، وبالتالى تجعل سلوك كل منهم داخل المؤسسة يتوقف على مجموعة متشابكة من المتغيرات التى قد تشترك وقد تتعارض لبعضهم مع البعض الآخر •

والحوافز اما مادية أو معنوية ، ايجابية أو سلبية • ويمكن القول بأن نظام الحوافز الناجح ينبغى أن تتوافر فيه الخصائص والمقومات الآتية :

— التوازن فيما بين الحوافز الايجابية والحوافز السلبية •

---

(٣٥) محمد البهى ، **الفكر الاسلامى والمجتمع المعاصر** ، ص ٢٩٠ •

— توافر الحوافز المادية والحوافز المعنوية .

— الحوافز الأكثر فعالية هى تلك ذات التأثير الفردى المباشر التى يمكن للأفراد الاحساس بها وترجمتها فى صورة مكافآت أو عقوبات تعود نتائجها عليهم مباشرة(٣٦) .

* * *

● **الأسس والمبادىء التى تستند اليها الحوافز :**

١ — من أهم القوى الدافعة على أن يبذل العاملون جهدهم فى المؤسسات الانتاجية هو شعورهم بالاستقرار المادى الذى يتضمن توفير مستوى ملائم من العيش يتناسب مع تكاليف المعيشة وأعباء الحياة فى المجتمع ، كما يتفق مع مستوى التعليم والخبرة لهؤلاء العاملين .

٢ — كلما ازداد شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة ، مرتبطين بأهداف المؤسسة ، كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد بما يؤدى الى نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها . وهذا يعنى ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للعمل الجماعى ، ثم تنمية امكانات التعاون فى العمل الجماعى ، حتى تنضج تجربة الفرد وتتحقق رغباته وحاجته الى الانتماء لجماعة العمل والاعتراف به كعضو فى جماعة العمل وتقدير جهوده .

٣ — ولكى يمكن تنمية جماعة عمل متكاملة ، ينبغى أن يشعر العاملون بأن أفكارهم لازمة ومفيدة للادارة العليا ، وأن هذه الادارة لا تتوانى عن طلب هذه الآراء من حين لآخر . ويتوقف تحقيق هذا على القيادة الادارية بالمؤسسة ، ومدى اعترافها بجهد الآخرين ، وقدرتها على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها واشباع حاجات العاملين ورغباتهم . وهذا بدوره مرهون بمدى وضوح أهداف الادارة العليا لدى العاملين وادراكهم لوسائل تحقيق تلك الأهداف .

٤ — ولا يمكن أن نغفل الهيكل التنظيمى عموما ومدى ما يوفره من

---

(٣٦) سيد عبد الحميد مرسى ، **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** (ط ١) . (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨) ، ص ٢٢٧ .

أمكانات للعمل المثمر ، خصوصا مع ضخامة حجم المؤسسة الحديثة وتعقد وظائفها بصورة تجعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الاتصال المباشر بصفة دائمة بين جميع المستويات الادارية • فضخامة حجم المؤسسة وما يصاحبه من تعقد وظائفها وتشعبها يعطى أهمية كبيرة للتركيب المادى للمؤسسة والهياكل والأنماط الادارية والتنظيمية التى تعتمد عليهـا ، ومدى قدرة هـذه التنظيمات على اشباع الجانب الانسانى والحاجات الأساسية للأفراد(٣٧) •

* * *

● **الاسلام وحوافز العمل :**

اذا كانت « دوافع الاستقرار » و « دوافع الانجاز » هى التى تميز الحوافز فى المجتمع الرأسمالى ، مع التركيز على عائدها المادى ••

واذا كانت النظم الاشتراكية تلتزم بتوفير فرصة العمل لكل مواطن ، حتى يشعر بالأمن والاطمئنان الى سبل الرزق ، فان القرآن الكريم منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام مضت ، وقبل ظهـور النظم الرأسمالية أو الاشتراكية قد نص على تأمين حياة الانسان والعيش الكريم من خلال العمل • فقد جاء فى القرآن الكريم :

● « **وفى السماء رزقكم وما توعدون** » • (الذاريات : ٢٢)

● « **وما من دابة فى الأرض الا على الله رزقها** •• » •
(هود : ٦)

● « **وكأين من دابة لا تحمل رزقها الله يرزقها واياكم** •• » •
(العنكبوت : ٦٠)

وغير ذلك كثير من آيات القرآن التى تستهدف تأمين الانسان على حياته ، فيدخل فى مجال السـعى والدأب على العمل وهو مطمئن آمن لا يساور نفسـه خوف أو قلق • وبذلك يكون ايجابيا فى سعيه وعمله ، ومتقنا وجادا فى أدائه لهذا العمل ، موقنا بصدق وعد الرزاق :

---

(٣٧) **المرجع السـابق** ، ص ٢٢٦ — ٢٢٧ •

« ولو أن أهل القرى آمنوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض .. » . (الأعراف : ٩٦)

ولم يكن اسناد الرزق الى الله تعالى فى مثل هـذه الآيات دعوة الى التواكل والتقاعد ، بل هى دعوة للعمل ، لأن القعود عن السعى يضاد قانون الحياة الانسانية ويضاد الرسالة التى طلب من الانسان أن يؤديها . والاسلام فى ذلك يدعو الفرد لبذل الجهد وافراغ طاقاته التى وهبها الله له ليعمل فى حدود امكاناتها ، دون أن ينتظر من الدولة أن تدبر له كل أموره .. ان الاسلام حين يدعو الانسان لأن يسعى ويكد ويكدح فى سعيه ، يحفزه الى ذلك بالحوافز التى تتفق ومنهجه الأخلاقى ودعوته التى تحكم الصلة بين العبد وربه . ويبدأ الاسلام دعوته ببيان شرف العمل وما فيه من خير ولذة من لذات الحياة ، فيقول الرسول ﷺ : « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » .

وعندما يقول القرآن الكريم :

« .. ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخـذ بعضهم بعضا سخريا ، ورحمة ربك خير مما يجمعون » . (الزخرف : ٣٢)

فانه يقرر سنة من سنن الكون الثابتة فى الحياة والتى عجزت كل النظم الوضعية عن تغييرها . فالكل مسخر للكل .. العامل مسخر للمهندس، وصاحب العمل والمهندس مسخران للعامل ، وصاحب العمل مسخر لجميع العاملين حيث يدبر الأموال واحتياجات العمل ، ورئيس الدولة مسخر لرعيته يخدمهم ويسعى لرفاهيتهم ، ولولا هـذا التسخير لما دارت عجلة الحيـاة .

والذى خلق الحيـاة وأراد لها البقاء والاستمرار لم يخلق الناس نسخا مكررة أو قوالب مصبوبة بشكل موحد ، بل هناك كفاءات وقدرات واستعدادات متفاوتة .. ومن هـذا التفاوت فى الاستعداد تتفاوت النسب فى الرزق . وقد تختلف هـذه النسب من مجتمع الى آخر لكنها

موجودة فى كل مكان ، بل ان بعض المجتمعات تصل النسبة فيها بين أكبر مرتب وأصغر مرتب الى خمسة وثلاثين ضعفا ، لأنها لا تساوى بين العامل والمهندس ولا بين الجندى والقائد ، وأعطت كلا حسب مسئولياته ومؤهلاته وخبراته وجهده .

ومع ذلك فالاسلام يضع أجر العامل فى مرتبة من القداسة كبيرة ، ويتوعد الله من يأكل حق العامل بأشد العذاب . ويقول الرسول الكريم ﷺ فى الحديث القدسى عن رب العزة : « ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه العمل ولم يعطه أجره » . (رواه البخارى)

ومن القرآن الكريم :

- **« ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون »** . (الأحقاف : ١٩)
- **« .. قالت ان أبى يدعوك ليجزيك أجر ما سقيت لنا .. »** . (القصص : ٢٥)
- **« .. فنعم أجر العاملين »** . (الزمر : ٧٤)
- **« ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير ممنون »** . (فصلت : ٨)
- **« .. انا لا نضيع أجر من أحسن عملا »** . (الكهف : ٣٠)
- **« من كان يريد الحياة الدنيا وزينتها نوف اليهم أعمالهم فيها وهم فيها لا يبخسون »** . (هود : ١٥)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « ظلم الأجير أجره من الكبائر » . (رواه أحمد)

— عن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » . (البيهقى)

— « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » . (أبو يعلى)

ويمضى الاسلام فى رعاية العامل وتوفير الحقوق والضمانات له حتى بلغ أقصى المدى فى قول الرسول ﷺ : « من كان لنا عاملا فليكتسب زوجة ، فان لم يكن له خادم فليكتسب خادما ، فان لم يكن له مسكن فليتخذ له مسكنا ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة » • وفى هذا الحديث ما يشير الى توفير وسيلة المواصلات الى جانب سبل العيش المعقول الذى ييسر حياة العامل • وهناك ما يدعو الى تحديد ساعات العمل أو تقرير الأجر الاضافى ، فى قوله ﷺ : « ولا تكلفوهم — أى العمال — من العمل ما لا يطيقون ، فاذا كلفتموهم فأعينوهم » •• وكل هذه الرعاية كى يتقن العامل عمله فى رقابة من دينه وضميره • يقول الرسول ﷺ : « اذا عمل أحدكم عملا أحب الله أن يتقنه » • واذا أتقن عمله فقد تحسن أجره وزاد دخله من عمله(٣٨) •

ولا يفوتنا أن نذكر عنصرا هاما من حوافز العمل يتعلق بواجب فرضه الاسلام على صاحب العمل وولى الأمر يشعر العامل بأن عمله مقدر وأن اجتهاده يلقى الجزاء الأوفى ، ذلك هو واجب اسناد العمل للرجل الذى يجيده ، بمعنى أن يكون « الرجل المناسب فى العمل الملائم » • ويرى رسول الله ﷺ أن عدم اختيار الأكفأ هو خيانة لأمانة المسلمين وغش للأمة فيقول : « من استعمل رجلا من عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين » • بل انه جعل ذلك من شروط الساعة عندما سأله رجل : متى تقوم الساعة ؟ فقال : « اذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة » ، فقال الرجل : وكيف اضاعتها ؟ قال عليه السلام : « اذا وسد الأمر الى غير أهله فانتظر الساعة »(٣٩) •

* * *

---

(٣٨) عبد السميع المصرى ، **مرجع سابق** ، ص ٤٦ — ٤٧ •
(٣٩) **المرجع السابق** ، ص ٤٩ •

الفصـل الـرابع

إنسانية العمل

ما هو تأثير المهن على نواحى الحياة المختلفة للشخص ؟ من الواضح أن تفاوت الدخل المرتبط باختلاف المهن له تأثير مباشر على الجوانب المختلفة لحياة الفرد ، هذا بالاضافة الى أن نواحى الاشباع المختلفة فى حياة الفرد تختلف باختلاف المهن • وهذه العلاقة يشوبها شىء من التعقيد ، حيث ان اختيار المهنة يتأثر بنوع الاشباع المرغوب فيه • وعلاوة على ذلك فهناك عدة فروق أو اختلافات أخرى ، أهمها تلك المتعلقة بالفروق الفردية، أى الفروق بين الناس الذين نتعامل معهم داخل نطاق العمل أو خارجه ، وما تتأثر به هذه الاتصالات بما يحدث أثناء ساعات العمل • وأخيرا فان المكانة الاجتماعية ــ أو المركز الاجتماعى الذى يحصل عليه الشخص فى بيئته الاجتماعية المحلية ــ تعتمد الى حد كبير على المهنة التى يعمل بهـــا الشخص أكثر من اعتمادها على أى شىء آخر •

***

الجوانب الانسانية للعمل والانتاج[1]

أولا ــ الدخل :

ليس الدخل قاصرا على ما يحصل عليه الشخص من أجر أو مكافأة أو علاوة • فمن الناحية السيكلوجية ، يجب أن نضع فى اعتبارنا العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من أجر وما كان يتوقع الحصول عليه ، فربما يرغب الفرد فى الحصول على أجر أكثر مما يحصل عليه فعلا • ولكن اذا كان ما يحصل عليه لا يقل عما يحصل عليه الآخرون ممن هم فى مستواه ،

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، **سيكلوجية المهن** (ط٢) . القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٥ ، ص ٥٢٣ ــ ٥٢٨ .

مع اعتقاده بأن هـذا الأجر عادل بالنسبة له ، فان الموقف السيكلوجى يختلف فى هذه الحالة عما اذا كان يشعر بأن الأجر الذى يحصـل عليه غير مناسب •

واننا نلاحظ أن الشباب وهم فى نهاية المرحلة الجامعية يتوقعون أجورا أو رواتب تعبر عن مستويات عالية من الطموح ،كما أثبتت البحوث ذلك ، ولذا فعلى الشباب فى هـذه الحالة عندما ينضج ويواجه الواقع أن يلجأ الى أحد الطرق الآتية :

١ — أن يعمل ويكافح بجد حتى يتلاءم مستوى أدائه مع الأجـر الذى يتوقعه •

٢ — أن يراجع مستويات الأجور الأخرى أو ينساها •

٣ — أن يضع نصب عينيه الأجر الذى يتوقعه مستقبلا ، ويظل يلعن سوء طالعه لعدم استطاعته تحقيق ذلك •

ومن الواضح أن الدخل يؤثر على نواحى الحياة الأخرى ، ولذا يجب أن يوضع فى الاعتبار دائما كعنصر له قيمته عند دراسة الاشباع المهنى ، والروح المعنوية ، ونشاط وقت الفراغ ، والعلاقات الاجتماعية ، وما أشـبه •

* * *

ثانيا — الحياة اليومية :

تتأثر نواحى كثيرة من مظاهر الحياة اليومية بالمهنة دون أن يكون هذا التأثير قاصرا على الدخل وحده ، وربما كانت العلاقات مع الآخرين من أهم هـذه المؤثرات وأشملها ، حيث ان معظم الناس يكونون علاقات صداقة وزمالة أثناء العمل بدرجة تفوق الوسائل الأخرى • ويلاحظ أن الشخص الذى يعمل لفترة طويلة فى مهنة محددة يزامل أناسا ممن يعملون فى نفس المجال المهنى • وتتأثر علاقات الزمالة بأنواع النشـاط المكفول فى المؤسسات التى يعمل بها هؤلاء الأفراد ، فمثلا نجد فى المؤسسة التى يتوفر بها النشاط الرياضى للعاملين أن هناك علاقات زمالة تنشأ بين أعضاء الفريق الرياضى فى المؤسسة ، وينطبق نفس القول على العلاقات التى تنشأ بين أفراد جماعات الهوايات كالتمثيل والرحلات والفنون •

وتشير الدراسات الخاصـــة بالوسط المهنى الى تأثير المهنة على أسلوب الحياة الخاص بمن يمارسونها .. فنجد أن الجماعات المهنية المختلفة لها عادات خاصة بها ، وتختلف كل جماعة عن الأخرى فى هذه العادات والسلوك والمعايير الاجتماعية . وقد يحدد المجتمع بعض المعايير الاجتماعية لمختلف الفئات المهنية ، كما يلاحظ فى حالة المرأة العاملة التى قد يحرم عليها المجتمع التدخين وقت العمل ، أو ارتداء زى خاص وقـــت العمل — مثال ذلك الزام المعلمات بارتداء زى خاص أثناء العمل فى الوقت الذى لا يلزم فيه المعلمون بذلك — . كما تتمتع بعض الفئـــات المهنيـــة بامتيازات خاصة كالفنانين مثلا اذ يسمح لهم بمزاولة العمل فى أكثر من مؤسسة . ومن ناحية أخرى قد تفرض المؤسسة قيودا على العاملين بالوظائف القيادية بحيث لا يملكون أمر التصرف فى وقت فراغهم الا فى نطاق محدود ، ويقضون أغلب الوقت فى القيام باتصالات لصـــالح المؤسسة ، سواء أكان ذلك فى شكل اقامة حفلات أو حضور مآدب أو استقبالات واجتماعات مع العملاء الذين تسعى المؤسسة لتوطيد العلاقة بهـــم .

ومن حيث ساعات العمل ، فهناك فرق واضح بين ساعات العمـــل فى المستويات المهنية المختلفة .. فبينما نجدها من الثامنة صباحا الى الثانية بعد الظهر فى دواوين الحكومة ، نراها تمتد الى الخامسة أو على فترتين — صباحية ومسائية — فى الشركات والمؤسسات . وبالاضافة الى ذلك ، نجد الوظائف الرئيسية والقيادية لا تلتزم بمواعيد محددة ، فقد تستمر الى ساعات متأخرة من الليل حسب نوع المسئولية التى يمارسها الشخص . ويلاحظ هذا فى مهن خاصة كالطب والصحافة حيث يستدعى الشخص فى أية لحظة ليؤدى واجبه . وكلما ازداد عبء العمل وتعددت مسئولياته كلما كانت ساعات العمل غير مقيدة بمواعيد محددة وفقـــا لطبيعة العمل ومقتضياته ، والعكس صحيح فى الأعمال الروتينية التى تؤدى فى مواعيد منظمة . وقد يلاحظ أن أساتذة الجامعات والقائمـــين بالتخطيط والبحث العلمى لا يلتزمون بقضاء ساعات محددة فى العمل ،

حيث يقضون معظم الوقت فى الدراسة والبحث وحضور الاجتماعات وجمع البيانات وما أشبه •

* * *

ثالثا — المركز الاجتماعى والمكانة الاجتماعية :

يعتمد المركز الاجتماعى للشخص الى حد كبير على المهنة التى يشغلها • ويلاحظ فى المجتمعات الرأسمالية أن الوظائف تتبع نظاما هرميا محددا تحتل فيه وظائف الادارة العليا والوظائف الفنية المتخصصة قمة الهرم • وفى ظل النظام الاشتراكى الذى يستهدف تذويب الفوارق بين الطبقات وتحقيق التكافل الاجتماعى أصبحت الفرص مكفولة للجميع للتقدم والنمو والارتقاء • وليس المقصود بالنظام الاشتراكى فى حديثنا هذا ذلك النظام المتطرف للاشتراكية — أى الشيوعية — بل نقصد النظم الاشتراكية المعتدلة التى تحافظ على الفرد فى اطار مصلحة الجماعة • والنظام الاشتراكى لا يمنع من بعض التفاوت فى المراكز وخاصة بالنسبة للأعمال الفنية والأكاديمية •

واذا عدنا مرة أخرى الى المجتمعات الرأسمالية لتوضيح عنصر المكانة الاجتماعية الذى تضفيه المهنة على شاغلها ، نلاحظ أن البحوث أثبتت تفاوتا كبيرا بين المهن وفقا للنظام الهرمى ، وقد لحظت « رو » Roe[٢] نتائج هذه البحوث فى الآتى :

١ — أن المراكز العليا يحتلها كبار المسئولين بالحكومة ، ويشمل ذلك رجال القضاء ، والمحافظين ، ورجال السلك السياسى ، والوزراء ، ورؤساء الادارات والهيئات الحكومية ، وأساتذة الجامعات ، ورجال الدين ، والأطباء ، والمهندسين ، والمحامين ، والفنانين ، والطيارين ، وعلماء النفس ، ورجال الاقتصاد ، والأدباء •

٢ — أن المراكز الدنيا يحتلها : عمال النظافة ، وعمال السكة الحديدية ، والصيادون ، والسعاة وخدم المطاعم •

ويلاحظ أن المهنة تضفى طابعا خاصا على شاغلها فى المجتمعات الرأسمالية وتحدد مستوى معينا من الاشباع المهنى •

---

(٢) Anne Roe; **The Psychology of Occupations.** (N. Y. : Wiley, 1956), pp. 302 — 307.

العلاقــات الانسانية فى العمل

● مقـــدمة :

ان مصطلح « العلاقات الانسانية » Human Relations ينطبق — بصفة عامة — على تفاعل الأفراد فى جميع أنواع المحاولات ، سواء فى المجال الصناعى أو التجارى أو الحكومى أو التعليمى أو الاجتماعى • ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة فى تنظيمات العمل ، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء أو النظام الشكلى فى سبيل تحقيق هدف معين •

وتتميز العلاقات الانسانية بالحركة والدينامية •• فهى لا تكتفى بمجرد دراسة السلوك البشرى ، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيـال هذا السلوك ، حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة • ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية علم وفن تطبيقى ، كما تتصف بالناحية الاجرائية العملية اذ أنها تعنى بالفعل المؤثر[٣] •

ومن وجهة نظر المديرين وأصحاب الأعمال الذين تتضمن مسئولياتهم قيادة الجماعات ، فان العلاقات الانسانية هى ادماج الأفــراد فى موقف العمل الذى يدفعهم الى العمل سويا كجماعة منتجة متعاونة ، مع ضمان الحصول على الاشباع الاقتصادى والنفسى والاجتماعى • وهدفهـا هو جعل الأفراد منتجين ، متعاونين من خلال الميول المشتركة ، والحصول على الاشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم بالبعض الآخر وتوطيدها• وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة ، حيـث يعمل الأفراد سويا بطريقة منتجة مشبعة • ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية هى تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة •• وعلى هذا الأساس فان أسس العلاقات الانسانية ومبادئها تنطبق بصفة عامة على الادارة العامة ، والادارة الصناعية ، وادارة الرجال ، والادارة الاجتماعية ، والادارة التعليمية •

---

(٣) سـيد عبد الحميد مرسى ، **العلاقات الانسانية • سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة** • المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ .

ويتضح جليا من تعريف العلاقات الانسانية أن « القوى الدافعة » للأفراد على أساس احتياجاتهم الفردية هى مفتاح النشاط • فالثلاثة أنماط الخاصة بالاحتياجات — الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كما يعبر عنها العاملون عند تفاعلهم مع المؤسسات التى يعملون بها ، تشــير الى حدود العلاقات الانسانية لهؤلاء الأفراد — وتحاول العلاقات الانسانية المثمرة أن تشبع هــذه الاحتياجات فى الحدود المسموح بها فى اطار أهداف المؤسسة • وعملا بمبدأ الفروق الفردية فان تفاصيل هــذه الاحتياجات يميل الى الاختلاف من شخص الى آخر • ويلتحق الأفراد للعمل باحدى المؤسسات لأنهم يتوقعون أن يجدوا فيها اشباعا لاحتياجاتهم ، فلكى تضمن الحصول على تعاونهم ، يجب أن تهيىء لهم المؤسسة البيئة التى تفى باحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية • ولسنا نتوقــع أن ترضى المؤسسة جميع الاحتياجات ، اذ أن ما يرضى شخصا — كالترقية مثلا — قد لا يرضى عددا آخر من الموظفين أو العمال ، ولكن فى مقدور المؤسسة أن تهيىء الجو العام الملائم الذى يساعد كل فرد على مواجهة احتياجاته • وكما أن الأفراد مختلفون فان كل موقف يختلف عن الآخر أيضا ، بمعنى أنه ليست هناك طريقة موحدة يواجه بها المسئولون شتى المواقف المتشابهة بما يحقق نوعا موحدا من العلاقات الانسانية ، اذ أن المسئول يفسر كل موقف فى ضوء العوامل التى تؤثر عليه — على الموقف — ، وعليه فى هذه الحالة أن يقوم بتقدير الموقف وتحليله فى اطار الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها •

والقوى البشرية هى مصدر العظمة والقوة فى أية مؤسسة • ففى دنيا العمل نجد أن جميع الموارد — عدا الموارد الانسانية — تخضــع للقوانين واللوائح والنظم الميكانيكية الآلية بما يحقق الانتاج المرسوم بدقة على قدر الجهد المبذول ، والانسان وحده هو الذى يستطيع — عن طريق الأفكار البناءة — أن يرفع من قدر الانتاج بما يفوق الاستثمارات • ويعمل الانسان كفرد وكجزء من جماعة ، وعلى الرغم من وجود الوازع الشخصى فان الانسان يتأثر دائما بمحصوله وخبرته وبيئته بما فى ذلك ثقافة الجماعة التى ينتمى اليها ، ولذا فان العلاقات الانسانية تشتمل

على كل من الظواهر الفردية والجماعية •• ويتميز عصرنا الحالى بالعزوف عن الفردية والانعزالية ، وخاصة فى مجال العمل ، فلقد أصبحت الحياة معقدة فى شتى دروبها ، بحيث أصبح لزاما على البشر أن يترابطوا ويندمجوا فى منظمات لتحقيق أهدافهم المشتركة • وفى هذه المنظمات نجد أن الكفاية الانتاجية تبدأ بالمجهود الفردى ثم تتحول تلقائيا الى مجهود جماعى ، حيث يتحول العمل المتخصص لكل فرد ويتكامل فى اطار الانتاج العام للمؤسسة• ولن يفيد التخصص أو يصبح ذا قيمة دون التكامل والاندماج فى المجهود العام للجماعة ، اذ أن التخصص وحده لا ينشأ عنه سوى انتاج متفرق غير منظم ، ولكى يتكامل الانتاج الفردى بما يحقق المصلحة العامة ، لابد من وجود تنسيق فى العمل وتعاون بين الأفراد • ويقصد بالتنسيق عوامل الوقت وتتابع العمليات الانتاجية ، بينما يشير التعاون الى رغبة الأفراد فى العمل سويا بما يتفق مع خطة الانتاج •

* * *

● **المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية :**

العلاقات الانسانية هى السلوك الادارى الذى يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وامكانياته وخبراته ، والذى يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين ، وبين العاملين بعضهم مع البعض الآخر ، والذى يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد فى العمل ، والذى يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية لمشكلة الادارة على هدى من المصلحة العامة ، والذى يقوم على شعور عميق بايمان بانتماء الفرد الى الجماعة التى يعمل بها •

ويمكن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يلى :

١ — الدوافع الفردية والجماعية ، الاقتصادية والنفسية والاجتماعية •

٢ — المفاهيم والمدركات التى توجد عند الأفراد •

٣ — السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها •

٤ — اتخـاذ القرارات .
٥ — الاتصال — أنواعه ، وأساليبه ومدى كفايته .
٦ — القيادة — نوعها وكفايتها .
٧ — الروح المعنوية .
٨ — الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة .
٩ — الفروق الفردية .
١٠ — الكرامة الانسانية .

* * *

● **تطبيق مفاهيم العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج :**

بعـد أن أوضحنا الاطار النظرى للعلاقات الانسانية ومفاهيمها الأساسية ، يبدو من المعقول والمفيد فى مجال مناقشتنا أن نناقش تطبيق المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج والمشـكلات الناجمة عن هـذا التطبيق . وقد استقى الباحث معلوماته فى هـذا الصدد من المصادر الميدانية فى خلال العمليات الاستشارية التى أسهم فيها والبحوث التى أشرف عليها فى الشركات الانتاجية .

١ — الدوافع :

لسنا هنا بصدد الدخول فى تفاصيل الدوافع الانسانية ، وانما يكفى أن ننظر الى هـذه الدوافع فى واقع العمل .. فغالبا ما يدفع الشخص للعمل لمواجهة حاجاته الأساسية عن طريق الأجر الذى يحصل عليه ، أى بضغط من « لقمة العيش » ثم لا تلبث لقمة العيش أن تصبح محور نشاط الفرد الى الحد الذى يلهيه عن العمل . ومن ثم تصبح لقمة العيش أو الحصول على القوت دافعا وهدفا ونشاطا فى آن واحد ، ويصبح العمل نفسـه فى مرتبة ثانوية ، مما يشـكل خطرا على العمل وعلى العلاقات المتضمنة فيه .

ان الحصول على القوت وما يتصل به من حوافز عامل هام فى تحديد نمط العلاقة بين العاملين ، ولكن ليس معنى هـذا أن الانسان يعمل لمجرد الحصول على القوت فقط ، انما معناه أن المجتمع والثقافة

يمكن أن تتوافر فيهما من المثيرات والحوافز ما يخفف من حدة بعض الدوافع الأولية • ومن هنا يأتى دور القيم والمبادىء والمثل التى يعتنقها الفرد ، ودور التقدير والاعتراف من المجتمع للفرد وعمله ، ودور تنمية الشعور بالانتماء الى جماعة متكاملة متناسقة ودور تنمية احترام الفرد لذاته ، ودور حبه لمهنته واعداده لاحترامها ، ودور ما ينبغى أن يتوافر فى العمل من وضوح فى هدفه وحرية وتسامح وعدل فى جوه •• من هنا يأتى دور كل هـذا فى توجيه الفرد وتطوير سلوكه ، وخلق نمط العلاقات الانسانية التى نرجوها •

من واقع العمليات الاستشارية والبحوث الميدانية للمعهد القومى للتنمية الادارية ، والتى أسهم فيها الباحث اتضح أن الدافعية للعمل لدى العاملين بالشركات تفتقر الى ما يثيرها •• فليست هناك أهداف واضحة لدى العاملين ، أو فهم العاملين لدور قطاع الانتاج مع عدم استبصارهم بمسئولياتهم • أما عن شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التى يعملون بها ، فيندر وجوده بسبب عدم وضوح الرؤيا لدى العاملين وعدم وعيهم بأهداف العمل والانتاج ، بحيث يجد العامل نفســه أحد التروس التى تعمل دون أن يدرك أهداف الانتاج بمختلف مستوياته أو علاقة ما يقوم به من عمل بأعمال الآخرين الذين يسهمون فى انجاز العمل • أما عن مدى تحقيق العمل لحاجات العاملين الأساسية ، فهذا مثار شكوى دائمة من العاملين حيث يشعرون بأن التنظيم الذى يعملون فى اطاره غير واضح لهم ، وأن ما يتقاضونه من أجر لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ، مع عدم توافر نظم للحوافز تتكافأ مع الجهد المبذول •

٢ ــ المفاهيم والمدركات التى توجد عند الأفراد :

ان مفاهيم الأفراد ومدركاتهم ــ مثل دوافعهم ــ تحكم سلوكهم وعلاقاتهم ، بل ان هــذه المفاهيم والمدركات هى التى تعطى للدوافع أبعادها وحدودها وأوصافها وتطلقها فى وجهات معينة • ومن أخطر ما يؤثر فى العلاقات الانسانية بل يتهددها أن يســيطر على الأفراد مجموعة من المفاهيم والتصورات التى يتعصبون لها سلفا ، ويستسلمون

لها دون أن تكون موضع المراجعة والبحث • مثال ذلك مفاهيم الكثيرين من المصلحة العامة والعمل والادارة •

ولا شك أن خبرات الفرد السابقة والمعلومات التى يحصل عليهـا مقدما من الغير ، بل ان خبرات الجنس البشرى كلها ، لها قيمتها ودورها فى تكوين مفاهيم الفرد وتصوراته • غير أن هذه الخبرات والمعلومات الفردية والاجتماعية ينبغى ألا تؤخذ على علاتها ، وألا تترك دون نقـد ومراجعة وتمحيص على الدوام ، ومن هنا تأتى أهمية المناقشة ، وتبادل وجهات النظر ، واتاحة الفرصة للبحث والتجريب والابتكار والدراسات المتطورة ، ومحاولة كل فرد أن يزيد فهمه الصحيح عن نفسه وعن غيره •• كل هـذا من أجل تصحيح كثير من المفاهيم والتصورات وتعديلها وبالتالى تحسين مستوى العلاقات الانسانية •

وهناك من المؤشرات ما يدل على وجود كثير من المفاهيم والمدركات لدى العاملين بالشركات الانتاجية مما تحتاج الى تعديل •• كالفهم الخاطىء للعلاقات الانسانية واعتبارها مجـرد احساس عام يعتمد على الذوق والتميز دون أن تتضمن تنمية المهارات السلوكية ، أو الخلط بين الصفة « الانسـانية » والصفة الشخصية أو أن العلاقات الانسـانية تقتصر على الأعمال الترويحية والمجاملات الشكلية من خـلال العمل • وهناك مفاهيم أخرى لدى العاملين بأن المدير يعيش فى برج عاجى ومما يساعد على تنمية هـذا التصور والشـعور وجود انفصال وهوة عميقة بين القاعدة والادارة العليـا •

٣ ـ السـلطة :

السلطة معناها القوة الدافعة مضبوطة فى تنظيم ومحكومة فى مراكز ومسالك ، انها شىء لابد منه لحركة عمل من الأعمال وانجازه ، وبدونها يتجمد العمل ولا يكون له وجود حيوى ، فمبعث الحركة والدينامية فى العمل هو السلطة • والفرق بين عمل وآخر ، وبين نمط وآخر من العلاقات الانسانية هو فى مصـدر السلطة ومركزها ومدى انتشارها وكيفية توزيعها واستخدامها فالمنظمة التى تحرك أكثر أعمالها سلطة من

الخارج يكون نمط العلاقات الانسانية فيها مختلفا عنه فى منظمة يستقر بها جزء كبير من السلطة وما يقابلها من المسئولية • والمدير الذى يحرص على أن يركز كل السلطة فى يده ولا يخرجها الا أوامر من مكتبه يسهم فى خلق نمط من العلاقات الانسانية غير ذلك الذى يوجد فى حالة مدير يدأب على مشاركة الآخرين ويفوضهم من السلطات ما يقابل مسئولياتهم ويضع السلطة دائمـا فى مقابل المواقف التى يواجهها بالاشتراك مع زملائه ومعاونيه •

وتمارس السلطة بطرق مختلفة •• فبعض المنظمات تحركها سلطات من الخارج ، بحيث يبدو المدير فى نظر العاملين لا حول له ولا قوة ولا يستطيع البت فى أمر من الأمور دون الرجوع الى السلطات الأعلى •• ومن شأن مثل هـذه المنظمات أن تتصف بالبيروقراطية والعمل الروتينى ومجرد تنفيذ الأوامر والتعليمات ، وذلك على مختلف المستويات القيادية والادارية • وفى منظمات أخرى يعزل المدير نفسه عن العاملين ولا يلتقى بهم الا من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير ، ومن شأن مثل هـذا النمط أن يؤيد المفاهيم والمدركات التى توجد لدى العاملين بأن المدير يعيش فى « برج عاجى » • ويشكو الكثيرون من مديرى الادارات ورؤساء الأقسام بأنهم لا يفوضون سلطات تقابل ما يلقى عليهم من مسئوليات •

٤ — اتخـاذ القرارات :

ان مفهوم اتخاذ القرار وثيق الصلة بموضوع السلطة ان لم يكن مرادفا له ، ذلك أن مراكز السلطة هى فى نفس الوقت مراكز اتخاذ القرارات • ويستدل عادة على نوع السلطة وبالتالى نوع الادارة من كيفية اتخاذ القرارات • وهنا ينبغى أن تراعى عـدة اعتبارات كشرط أساسى لحسن العلاقات بين الأفراد القائمين بعمل من الأعمال وأهم هـذه الاعتبارات ما يأتى :

(أ) أن عملية اتخاذ القرار عملية ذات شقين ، أحدهما انسانى يتمثل فى أن كل فرد يهمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له بحسب مستوى خبرته وثقافته رأى فى تقرير هـذا الأمر • فلكل رأى وزن

حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته وخبراته وثقافته ، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذى يعمل فيه •• وهـذا يؤدى بنا الى الشق الآخر من العملية وهو العلم والخبرة المتضمنين فى القرار • فليست العبرة فى عملية اتخاذ القرارات — أساسا — أن يجمع الناس على قرار ، وانما العبرة أولا وقبل كل شىء فى أن يقوم هـذا القرار على دراسة ودراية وعلم • ومن هنا وجب أن تكون الأولوية فى كل الأحوال لما يراه الخبراء من علم وبحث ودراسة • وفى هـذه المناسبة يسوق الباحث مثالا واقعيا حدث أثناء احدى العمليات الاستشارية بشركة من الشركات الانتاجية • فقد حضر الفريق الاستشارى أحد اجتماعات مجلس ادارة الشركة للوقوف على طريقة التفاعل بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات •• وعند بحث أحد الموضوعات الهامة اتضح من خلال المناقشة التى أثارها بعض الأعضاء أن الموضوع لم يدرس دراسة وافية مما أدى الى قصور المعلومات الخاصة بالموضوع والواردة بالمذكرة المرفقة بجدول الأعمال •• ولما كان السيد رئيس مجلس الادارة يهمه اتخاذ القرار فى الموضوع فى هـذه الجلسة ، فانه تجاهل الاعتراضات التى أثارها بعض الأعضاء لاستكمال بحث الموضوع وطلب أخذ الأصوات ، وفعلا تم التصويت على القرار دون استكمال دراسة الموضوع وفاز بأصوات الأعضاء المعينين وهم يمثلون الأغلبية • وكثيرا ما يتكرر مثل هـذا الموقف فى اجتماعات مجالس الادارة •

(ب) أن عمليـة اتخاذ القرار لا تقتصر على مستوى دون آخر ، وانما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار • وبعبارة أخرى فان التفكير فى قضية اتخاذ القرار ينبغى ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر أو استبدال مستوى بمستوى آخر •

(جـ) أن عمليـة اتخاذ القرار ، وان تضمنت أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هـذه القرارات الا أن سلطة اصدارها فى النهاية لابد أن تتركز فى فرد أو جماعة معينة فى التنظيم الادارى •

(د) وأخيرا فان عمليـة اتخاذ القرار ينبغى ألا تحكمها المبـادىء

فقط ، بل كذلك التنظيمات الفعالة التى تكفل جعل هـذه المبادىء حقيقة واقعة • والمعيار الحقيقى لعملية اتخاذ القرارات ليس بالمبادىء التى تقوم عليها هـذه العملية وانمـا يبدو فى التنظيمات التى تجسـد هـذه المبادىء •

ومن المشكلات الواضحة فى هـذا المجال الشكاوى الواضحة من عدم دراسة الموضوعات دراسة مستفيضة قبل اتخاذ القرار وقصـور التنظيمات المختلفـة وعجزها عن تيسير عملية اتخاذ القرارات وعدم وضوح المسئوليات والاختصاصات •

٥ ــ الاتصـال :

العلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء فى العلاقات معناه سوء فى الاتصال سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه • ولعل أخطر مشكلة تواجهها الادارة الحديثة هى كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سـهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته فى الاتجاهات التى تسعى المنظمة الى تحقيقها •

ولقد درجت الادارة على أن تضع اللوائح والقرارات التى تنظم العمل وتحدد المسئوليات والسلطات ، ولا تضع اللوائح التنفيذية التى توضح مجرى السلطات والمسئوليات من حيث الزمان والمكان • وما زلنا نرى هـذا النظام متبعا فى مؤسساتنا •• فاننا اذا قلبنا البصر فى هـذه المؤسسات من خلال المنشـورات والقرارات وما يحدث فى الواقع ، وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، ووجدنا كذلك مسئوليات رؤساء مجالس الادارة والمديرين والرؤساء وما يقابلها من سلطات ، ولكننا لا نجد بعد ذلك ما يدل بطريقة واضحة على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة • ولا نبالغ اذا قلنا ان مجرى العمل فى كثير من الأحوال يخضع لسلطان التقاليد وما أخذناه عن السلف ، الأمر الذى يترتب عليه غموض العمل وتخلفه وضياع الكثير من المزايا التنظيمية الجـديدة •• ان الادارة تنظيم يجرى ، والتنظيم وحـده لا يكفى ، وانما جريان هـذا التنظيم واتصال عناصره فى حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الادارة •

وفى هـذا الصدد تواجهنا مشكلات عدم وضوح خطوط الاتصال أو أدواته ، بحيث لا يعرف الفرد فى أى اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليعرض عليه مشكلته أو ما نهاية العمل الذى بدأه ، أو غموض سياسة الاتصال ، كالنشرة مثلا — حيث تحتوى على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة الى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد •• هـذا بالاضافة الى عدم تحديد العلاقة بين الأقسام وبعضها أو الادارات بعضها مع البعض الآخر • هـذا بالاضافة الى فقد عنصر التعاون بين الادارات أو الأقسام المختلفة لعدم وضوح الرؤيا بسبب ضعف نظام الاتصال فى المنظمة • وكثيرا ما سمعنا هـذه العبارة تتردد على لسان كبار المسئولين فى مؤسساتنا : « ان كل مدير فى الشركة ممتاز فى عمله وفى ادارته ، ولكن اذا ما اجتمع هؤلاء المديرون لمناقشة أمر من الأمور فان الحصيلة تساوى صفرا » • وهـذا دليل كاف ومؤشر واضـح لضعف الاتصال أو انعدامه أو عدم وضوح خطوطه لهؤلاء المديرين • واذا أضفنا الى ما سبق ضخامة الجهد الذى يبذل فى الاتصال وطول الوقت الذى يضيع وكثرة التحويلات التى تحد من سرعة دفعه ، يمكن أن نتصور مقدار ما تعانيه مؤسساتنا من مشـكلات بسبب سوء الاتصال أو ضعفه أو عدم وضوح وسائله •

٦ — القيـادة :

ان ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر فى مجـال العلاقات الانسانية ، ومن الواضح أنه كلما تفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية • وتتميز هـذه العلاقة بتأثير فرد على الأفراد الآخرين فى الجماعة • ولا يفوتنا أن نؤكد أهميـة القيـادة الديمقراطية ، فليست الديمقراطية انطلاقا ، بل هى حقوق وواجبات بالنسبة لكل فرد نحو نفسه ونحو مجتمعه • واذن فان القيـادة الصحيحة هى التى تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ، ومسئوليات الأفراد والجماعات نحو تنمية المجتمع •

ولقد أصبحت القيادة الآن خاضـعة للبحث والتجريب العلمى •

فهى تعتمد على البحث والتجربة والملاحظة الموضوعية وشتى الوسائل العلمية التى تؤدى الى وضع مبادىء ووسائل للقيادة السليمة التى تحقق أهداف المجتمع • وقد اتضح من هـذه البحوث والتجارب أن القيادة الديمقراطية التى يعاون من خلالها القائد جماعته على أن تنظم نفسها وتتخذ قراراتها أثبتت أحسن النتائج من حيث ما تنجزه الجماعة وما ينشأ بين أعضائها من تعـاون ونمو فى الشخصية • وحينئذ تؤدى الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة لها كيانها ووحدتها الذاتية ، وتتقبل المسئولية الملقاة على عاتقها ، وتعمل على تحقيق الهدف المتفق عليـه ، وتواجه مشكلاتها وتعمل على حلها بطريقة موضوعية واقعية ، ويعمل القـائد الفطن على ادارك هـذا النمو الطبيعى للجماعة التى تسير بها نحـو النضج والتكامل •

ومن أجل تحقيق القيادة الرشيدة الديمقراطية على أسس علمية سليمة لابد من تدريب القادة على القيام بأدوارهم القيادية • ويستلزم هـذا التدريب الاعتماد على ثلاثة عناصر رئيسية :
العنصر الأول : هو التدريب على المهارات التى تستلزمها أعمال معينة مثل رئاسة بعض اللجان وقيادة المناقشات وادارة أعمال معينة • ويختص العنصر الثانى : بتنمية الفهم الخاص بسلوك الجماعة فى شتى المواقف • ويعنى العنصر الثالث : بالتدريب على أساليب القيادة ووظائفها فى المواقف الجماعية الواقعية •

ولسنا ننكر العناية التى تبذلها المؤسسات فى تدريب القادة على مختلف مستوياتهم وخاصة طبقة الادارة العليا • ولكن هـذا التدريب لا يزال ينقصه عنصر هام وهو استخدام الأسلوب العلمى لانتقاء القادة ، وبالاضافة الى ذلك فالشكوى مستمرة من عدم وجود خط ثان للقادة فى المؤسسات •

٧ ــ الروح المعنوية :

الروح المعنوية هى احدى الدلالات التى يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الانسانية ونوعها فى أية منظمة ، كما أنها احدى

مكونات هـذه العلاقات • ويستخدم تعبير « الروح المعنوية » للدلالة على حال جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها وأهمية هـذه الأهداف بالنسبة للجماعة ، ودرجة تكامل هـذه الأهداف الجماعية مع الأهداف الفردية لكل عضو فى الجماعة ، ودرجة الثقة فى امكان تحقيق تلك الأهداف ، ودرجة الايمان بقيادة الجماعة ، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاونا ينبعث من ذات نفسها ، ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أى اعتداء من خارج الجماعة •

والروح المعنوية — كسائر الظواهر النفسية الأخرى — لا تخضع للملاحظة المباشرة ، فهى تكوين فرضى لا نلاحظه الا عن طريق آثاره ونتائجه • وهناك عوامل كثيرة تؤثر فى الروح المعنوية للجماعة علوا وهبوطا ، منها الشعور بالأمن والاستقرار الاقتصادى والنفسى والحصول على الاعتراف والتقدير من الآخرين وتحسين ظروف العمل وبيئته • وحسن القيادة ، واشتراك أعضاء الجماعة فى تحديد الأهداف ورسم سياسة تنفيذها ، واتاحة القدر الكافى من الحرية للتعبير والعمل •

وما من شك فى أن المشكلات التى سبق اثارتها فى البنود السابقة لها تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين •• من حيث عدم وضوح الأهداف ، والانفراد فى اتخاذ القرارات وأسلوب القيادة ومشكلات الاتصال ، وعدم اشباع الحاجات الأساسية للأفراد • وهذه المشكلات كانت واضحة فى العمليات الاستشارية والبحوث الخاصة بالشركات الانتاجية •

٨ — الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة :

ان الادارة لا تعمل منعزلة قائمة بذاتها ، وانما هى موجودة فى المجتمع وجزء من كل اجتماعى تتأثر به كما تؤثر فيه • ومن هنا كان المجتمع عاملا أساسيا فى تحديد نمط العلاقات المتضمنة فى الادارة التى توجد فيه ، حيث تنمو فيه الادارة وتتشكل فى داخله وتتكامل معه علاقات هـذه الادارة •

وأشد المواقف حرجا وخطورة فى الادارة هى تلك التى تعاصر مراحل الانتقال الحاسـمة فى تاريخ المجتمع ، فالادارة — باعتبارها سياسة

اجتماعية — مطالبة بأن تهدم نسيج علاقاتها الذى ورثته عن الماضى لتبنى نسيجا جديدا يتفق مع مثل المجتمع وقيمه وآماله واتجاهاته • ان الهدم والبناء فى الادارة عملية حيوية عضوية على نحو ما يحدث فى الكائن الحى فى مرحلة التطور • ويمكن القول بأن الذى تتناوله الادارة فى هـذه المرحلة هو نواحى غير مرئية فى نفوس الأفراد وديناميات الجماعات •

ونحن الآن نعيش هـذه التجربة من أجل مستقبل أفضل • ومن هنا تتضاعف أهمية الدعوة للعلاقات الانسانية ويتضاعف معها التحذير من سوء فهم العلاقات الانسانية وسوء تطبيقها •

٩ — الفروق الفردية :

يختلف الأفراد بعضهم عن البعض الآخر فى شتى النواحى ؛ وكل انسان فريد فى نوعه منذ ولادته ، ومن يوم الى آخر تتميز فرديته وتزداد وضوحا من خلال علاقاته واتصاله بالناس والأشياء وعلاقته بالأحداث • وبالنسبة للادارة ؛ فانه يمكن الافادة من تطبيق مبدأ الفروق الفردية فى اثارة دوافع العاملين اذا تعاملنا معهم بما يتناسب مع فروقهم الفردية •

ومن أجل الفروق الفردية • فان فلسفة العلاقات الانسانية تبدأ مع الفرد ذاته • فالفرد هو وحدة الاحساس والشعور وبالفعل والحركة والحكم على المواقف ، وهو الذى تثار دوافعه ، ويقرر نوع الاشباع الذى يناسبه ومداه • وهنا تأتى الجماعة فى المرحلة الثانية ، اذ أنها من خلقه وتكوينه ، فالأفراد يشكلون اللبنات التى تشيد البناء الذى يطلق عليه اسم الجماعة ، ومصدر قوة الجماعة مشتق أساسا من قوة أفرادها وتماسكهم •

ومن أبرز المشكلات التى تعانيها الشركات والمؤسسات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، ويبدو هـذا منذ التحاق الفرد بالعمل •• فانتقاء الأفراد ، وتوزيعهم على الوظائف المختلفة لا تراعى فيه الفروق الفردية • وعند تخطيط برامج تدريب العاملين لا يراعى فيها اختلاف الأفراد من

حيث استعداداتهم وقدرتهم على التعلم • بل ان سياسة الحوافز واثارة الدافعية للعمل تفتقر الى مراعاة مبدأ الفروق الفردية • فقد تجد فردا لا يقنع الا بالحافز المـــادى بينما ترى أن الحافز المعنوى هو الذى يشبع حاجات سواه ، وقد تكون عملية التنظيم السليمة التى يساندها تقييم واقعى موضوعى للوظائف ويستتبعها عمليـــة تسكين عادلة على أساس قدرات الأفراد وامكانياتهم وخبراتهم ، من أفضـــل الحوافز المـــادية الدائمة للعـــاملين •

١٠ ــ الكرامة الانسانية :

ان المفهوم الأخير فى العلاقات الانسانية هو « الكرامة الانسانية » التى تتميز بأنها الأساس الأخلاقى والمغزى المعنوى للعلاقات الانسانية • وتشير البحوث الى أن العاملين يرغبون دائما أن يعاملوا باحترام وتقدير دون المساس بكرامتهم ، أى يعامل كل فرد كانسان له كيانه • وهذا يعنى أن كل فرد مستقل بشخصيته ، وله الحرية فى متابعة أهدافه فى حدود مسئولياته • ولا تقع مسئولية الكرامة الانسانية بأكملها على عاتق الادارة ، فهى أساسا مسئولية الفرد ذاته عن طريق احترامه لذاته وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع فى الخطأ حتى لا يتعرض للوم أو جزاء أو تأديب من رؤسائه •

وتعترف القيم الأخلاقية بأن للحياة هدفا عاما ، وتتقبل التكامل الداخلى لكل فرد • ونظرا لأن العلاقات الانسانية تشتمل على الناس دائما ، فانها تنطوى باستمرار على القيم الأخلاقية بطريقة أو بأخرى • ولذا فان من واجب المديرين أن يعمقوا مفاهيمهم ومعارفهم المتعلقة بفهم الطبيعة البشرية واتباع أنسب الوسائل للتعامل مع الأفراد بعدالة وحق عن فهم ودراية ، مع احترام كيان العاملين حتى يشعروا بقيمتهم وأهميتهم ويعملوا على احترام أنفسهم واحترام الآخرين •

* * *

● **تعقيب :**

وفى ختام هـــذه المناقشة لتطبيق العلاقات الانسانية بالمؤسسات الانتاجية يرى الباحث أنه قد يكون من المفيد فى هـــذا المجال أن يعرض

بعض النتائج التى أسفرت عنها العلاقات الانسانية • وتشير هـذه النتائج الى أن أهم المشكلات التى يواجهها جهاز العلاقات الصناعية فى المؤسسات الانتاجية فى سبيل تحقيق أهدافه تتلخص فى الآتى[٤] :

- عدم فهم العاملين لدور القطاع العام وعدم تبصرهم بدورهم •
- مشكلات الأجور •
- مشكلات التسكين فى الدرجات المناسبة ومشكلات التقييم •
- مشكلات الحوافز •
- عدم وضوح أهداف الشركات وسياساتها •
- عدم التعاون بين الوحدات الانتاجية •
- عدم تحديد مسئوليات المديرين وتداخل الاختصاصات وقصور الهيكل التنظيمى •
- كثرة القوانين واللوائح وتضاربها وعدم مرونتها •
- كثرة السلطة فى يد رؤساء مجالس الادارات •
- زيادة العمالة وعدم وجود تخطيط لها •
- نقص الكفاية والخبرة الفنية •
- مشكلات النقل والمواصلات •
- عدم توافر خدمات اجتماعية مناسبة للعاملين •
- قصور التدريب وعدم ملاءمة أوقاته •
- سوء العلاقات بين العاملين والادارة •
- قصور وسائل الاتصـــال •
- عدم رضا العاملين عن أوضاعهم •
- التكتلات والتحيز •
- كثرة التحقيقات والجزاءات •

---

(٤) محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبى ، **بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعـــات فى ج•م•ع•** نـــدوة وزارة التعليم العالى ، ١٩٧٠ .

مصطفى فهمى ، مختار حمزة ، سيد عبد الحميد مرسى ، **دراسة علميـــة للجوانب السلوكية للعاملين فى صناعة الأثاث** . مركز البحوث والتنميـــة جامعة الملك عبد العزيز ١٩٧٦ .

ويؤيد هذه النتائج الى حد كبير ما سبق ذكره فى البنود السابقة •

* * *

التوافق المهنى

« التوافق المهنى » هو توافق الفرد لدنيا عمله •• فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل التى تحيط به فى العمل « الظروف البيئية » ، وتوافقه لخصائصه الذاتية • وعلى ذلك فان توافق الفرد مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه ، وكذلك توافقه مع قدراته الخاصة وميوله وسمات شخصيته ، كل هذا يعتبر متضمنا فى مفهوم التوافق المهنى • هذا بالاضافة الى رضا الفرد عن عمله ، سواء بأكمله أو بالنسبة لجوانب معينة منه ، أى « الاشباع المهنى » Job Satisfaction •

وللتوافق المهنى شروط تتلخص فى الآتى :

١ — شعور الفرد بالرضا عن مستواه الاقتصادى •

٢ — شعور الفرد باهتمام صاحب العمل — أو المسئول عن العمل — به ، كانسان له مكانته الذاتية •

٣ — تأكده من أن رؤساءه ليسوا رقباء عليه بقدر ما هم موجهون له •

٤ — حب الفرد لعمله الذى يؤديه •

٥ — توافر فرص الترقى فى العمل •

٦ — توافر فرص الاستزادة من المعرفة والتقدم فى العمل •

٧ — توافر الفرص للاستفادة من آرائه وأفكاره فى الانتاج •

٨ — شعور الفرد بالأمن والاستقرار فى العمل[٥] •

* * *

● وجهات النظر الخاصة بالتوافق المهنى :

هناك وجهات نظر عديدة تختص بالتوافق المهنى ، نلخص أهمها فيما يأتى :

١ — أوضح « فرويد » أن الشخص القلق غير متوافق اجتماعيا ، وأن اتجاهاته ملتوية فى أغلب علاقاته مع الآخرين ، وتوضح بحوث

---

(٥) سيد عبد الحميد مرسى : **علم النفس والكفاية الانتاجية** ، ص ٦٢٢ .

« فرويد » أن عدم التوافق لدى الشخص العصابى هو عدم توافــق اجتماعى •

٢ ــ يرى « نورمان ماير » أنه من المتوقع أن يؤثر الذكاء على التوافق والاشباع المهنى ، وبالتالى على انفكاك العمالة بطريقتين •• فمن ناحية يرى أن العمل الصعب أو المعقد يسبب اجهادا ذهنيا للفرد ذى الذكاء المنخفض ، فينزع الى القلق تجاه المسئولية ، ويشعر بعــدم الاطمئنان مما قد يؤدى الى تركه للعمل • ومن ناحية أخرى فان الشخص الذى يتمتع بذكاء عال قد لا يرضى عن وظائف كثيرة لا يستثمر فيها ذكاءه ، فيرى العمل فيها مملا ومتكررا ، مما يشعره بالضجر ويؤدى الى عدم استقراره فى العمل والبحث عن أعمال أخرى يستغل فيها ذكاءه •

٣ ــ يرى « لورنس شافر » أن الحياة سلسلة من عمليات التوافق التى يعدل الفرد بها سلوكه فى سبيل الاستجابة للموقف الذى تثيره حاجاته ومدى قدرته على اشباعها • ولكى يكون الشخص ســويا ينبغى أن يكون مرنا فى توافقه ، وأن تكون لديه القدرة على القيام باستجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفــة التى تنجح فى اشباع دوافعــه[٦] •

٤ ــ قسمت « جامعة منيسوتا » الأمريكية التوافق المهنى الى : مدى الرضا عن العمل ، والروح المعنوية ، واتجاهات العاملين ، ودوافع العاملين ، والصلاحية المهنية • وتشير البحوث فى هــذا المجال الى أنه يمكن الاســتدلال على التوافق المهنى من عاملين : الاشباع المهنى ، والكفاية المهنية • ويتضمن « الاشباع المهنى » تقبل العمل بوجه عام وكذا تقبل ظروف العمل ، أى أن الاشباع المهنى يتضمن اشباع الحاجات الأساسية للفرد • أما « الكفاية المهنية » فيعبر عنها بمدى كفاءة العامل وأهليته للعمــل ، مع اختفاء السلبيات كالغياب والتأخير والاستهداف للحوادث وعدم الاستقرار فى العمل والمنازعات ، ويمكن القول بــأن

---

(٦) L. Shaffer, and E. Shoben, Jr.; **The Psychology of Adjustment.** (Boston : Houghton — Mifflin, 1956)., p. 8.

« الكفـــاية » statisfactoriness تشير الى التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته . كما أشارت البحوث فى هـــذا المجال الى أن التوافق المهنى يتأثر بعوامل السن ، والمستوى التعليمى ، ونمط الشخصية ، والتوافق خارج نطاق العمل[٧] .

* * *

● **تحقيق التوافق المهنى فى مجال الانتاج :**

يرى « شافر وشوبين »[٨] أن سوء التوافق المهنى ينشأ عن مصادر عديدة ، فكثير من السخط على العمل ينتج عن أجور منخفضة ، ومن ظروف عمل غير ملائمة ، ومن التعب والاجهاد ، ومن التكرار والرتابة فى طبيعة العمل التى تسبب الضجر . كما وأن نقص قدرة العـــامل على الوفاء بالتزامات العمل ومتطلباته تعد أيضا من أسباب عدم الرضا عن العمل وتركه الى غيره . ويضاف أيضا سبب آخر لسوء التوافق المهنى هو أوجه الضعف فى التنظيم الاجتماعى والعلاقات الشخصية فيما بين العاملين بالمؤسسة الانتاجية الحديثة ، حيث يضعف الاتصال فيما بين العاملين ويقلل من احساسهم بالتعاون ، ومن ثم يصـــبحون غير راضين وغير مستأنسين بزملائهم ، وغير أكفاء فى العمل . ويزيد المؤلفان على ذلك أن عدم الرضا المهنى ربما لا يرجع أساسا الى موقف العمل ذاته بل يكون مرجعه سوء توافق شخصى عام ، كالصراعات التى تنشأ فى اطار الأسرة فيأتى بها العامل الى موقف العمل . فالشخص الذى عانى الحرمان من اقامة علاقات تشعره بالأمن والدفء العاطفى فى علاقاته بالآخرين سوف يستجيب للعالم الخارجى على أنه مصدر خطر بالنسبة له ، وعلى ذلك فهو لا يستطيع أن يثق بمخدومه أو برؤسائه أو بزملائه . كما أن هناك سببا عاما لصعـــوبات التوافق المهنـــى ، هو توافر ردود أفعـــال نفسية تجاه السلطة .. فاذا لم يحقق الفرد توافقا ناضجا مع والده ، فانه — عن طريق التعميم — سوف يستجيب لممثلى السلطة كالرؤساء

---

(٧) T. Scott, et. al.; **A Definition of Work Adjustment.** (Industrial Relations Center, Univ. of Minnesota, 1958).

(٨) L. Shaffer, and E. Shoben, Jr., **Op. cit.**, pp. 569 — 570.

والمشرفين باستجابات غير متوافقة تتسلسل من الخوف الى التمـرد • ويقترح « شافر » و « شوبين » ثلاث وسائل أساسية يمكن أن تساعد فى تحقيق التوافق النفسى فى مجال الانتاج وهى :

١ — تدبير خدمات الارشاد النفسى •
٢ — تدبير اجراءات مناسبة لانتقاء الأفراد وتوجيههم وتدريبهم •
٣ — تنظيم الصناعة بطريقة ترتقى بالقيم الانسانية ، وتعترف بقيمة العاملين كبشر لهم كيانهم •

واذا ما تساءلنا عن كيفية رفع مستوى التوافق المهنى فى الصناعة ، نجد « خيرى »[٩] يعرض تفصيلا لعـلاقات العـامل مـع مكونـات بيئتـه ، وبالتـالى فـان العمـل على تحسـين توافق العامل وعلاقاتـه مع كل من مكونات بيئته هـذه سوف يؤدى الى تحقيق التوافق المطلوب له فى عمله • أما هـذه العلاقات فهى : علاقة العامل بحرفته ، علاقة العامل بنظام المؤسسة ، علاقته بالرؤساء ، علاقته بالزملاء ، علاقته بظروف العمل ، علاقته بآلات وأدوات الانتاج ، علاقته ببيئته خارج المؤسسة ، وذلك على النحو التالى :

١ — فبالنسبة لعلاقة العامل بحرفته ، نجد ضرورة وضع الفرد فى العمل المناسب له من حيث امكاناته الجسمية والعقلية والشخصية • وتساعدنا بالدرجة الأولى على تحقيق ذلك عمليتان هما عملية الانتقاء المهنى وعملية التوجيه المهنى ، وان فشلنا فى تحقيق ذلك يتسبب عنه ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم الى أعمال أخرى • فالعامل الذى لا يستقر فى عمله هو ذلك الذى لم يصادف العمل الذى يناسبه منذ البداية • ولا شك فى أن المؤسسة ، اذا هى أحسنت وضع العامل فى العمل الذى يناسبه ، يعود عليها الكثير من النفع حيث يحسن توافق العامل مع عمله ويزداد انتاجه •

٢ — وبالنسبة لعلاقة العامل بنظام المؤسسة ، فاننا نجد العامل المتوافق مهنيا عادة ما يكون على علاقة حسنة مع نظام المؤسسة والقائمين

---

(٩) السيد محمد خيرى ، « الصحة النفسية والصناعة » . **مجلة الصحة النفسية** ، مجلد ١ ، عدد ١ ، ١٩٥٨ ، ص ٥٣ — ٧٣ .

على ادارتها • ولعل الخبير بشكاوى العاملين وما يقومون به من مشاغبات يدرك أن أغلبها يصدر عن الفاشلين فى أعمالهم • فالذى لا يجد الرضا النفسى عن طريق العمل يحاول تعويضه من خلال زعامته للمتمردين داخل المؤسسة ، وبذلك ينجح فى أن يصرف غيره عما فشل هو فيه ، ويرضى اعتباره لذاته عن طريق تزعمه لهذه الحركات المتمردة • لهذا ينبغى أن تقوم المؤسسة بدراسة الأسباب الحقيقية التى تؤدى بالعامل لأن تسوء علاقته بنظام المؤسسة وهيئاتها الادارية ، وتعمل جاهدة على ازالتها •

٣ — وبالنسبة لعلاقة العامل برؤسائه ، ينبغى على المؤسسة الانتاجية أن تسعى كى تسود العلاقات الانسانية السليمة بين الرئيس والمرؤوس • وقد لخص الكاتب نتائج البحوث التى استهدفت حصر الميزات السلوكية التى من شأنها تنمية علاقات صحية بين المشرف والعاملين واشاعة روح الثقة المتبادلة فى جو المؤسسة • وتتلخص هذه الميزات السلوكية فى الآتى :

— معاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترامه لشخصياتهم •
— تمثيلهم تمثيلا أمينا لدى الادارة العليا بالمؤسسة •
— المرونة فى تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها مع العاملين •
— اعتبار نفسه مثلا يحتذى ، واخلاصه فى توجيه العاملين وارشادهم •
— اتاحة الفرصة للعاملين للنمو والتقدم مهنيا •
— العدل على دراسة العاملين للتعرف على خصائص كل منهم ومعاملته على أساسها •
— تنمية ولاء العاملين واخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال العدل فى معاملتهم •
— وضع كل منهم من العمل الذى يناسبه ، ومشاركتهم فى المسئولية •

٤ — وبالنسبة لعلاقة العامل بزملائه ، نجد أن طبيعة العمل الصناعى

تقتضى دائما تنمية علاقات انسانية سليمة فيما بين العاملين ، وفيما بينهم وبين رؤسائهم • فالمجال النفسى لكل فرد فى جو المؤسسة الانتاجية يتضمن غيره من الأفراد وخاصة زملاء العمل • والتفاعل النفسى يقوم على علاقة ذات طرفين هما الأخذ والعطاء •• والظاهرتان الأساسيتان اللتان تحددان العلاقة بين العامل وزميله داخل المؤسسة الانتاجية هما « التعاون والمنافسة » • وتلجأ أغلب المؤسسات الانتاجية الى استخدام « المنافسة » اما استخداما صريحا أو ضمنيا • واننا لا ننكر ما يعود على المؤسسة من فائدة مباشرة من وراء التنافس ، ولكن الذى نخشاه هو ما قد يجره هـذا التنافس الفردى من افساد العلاقات فيما بين العاملين وتبادل مظاهر العدوان الناشىء عن الاحباط الذى تحدثه هـذه المنافسة الفردية بين زملاء العمل الواحد • لهذا ينبغى ألا نعتبر التعاون والمنافسة متعارضين تماما ، بل كلما أمكن الجمع بينهما أمكن استخدامهما استخداما يضمن سلامة العلاقات المتبادلة فيما بين العاملين ، وبما يضمن تنميـة الصحة النفسية السليمة فى جو المؤسسة • ولا يفوتنا فى هـذا المجال أن نؤكد أهمية تشجيع الأنشطة الرياضية والاجتماعية والترويحية ، لقيمتها فى تنمية العلاقات الوطيدة فيما بين العاملين •

٥ — وبالنسبة لعلاقة العامل بظروف العمل ، فاننا نقصد الظروف البيئية للعمل من اضاءة وتهوية وضوضاء وتتابع فترات الراحة والعمل • فبالاضافة الى وضع كل فرد فى العمل الذى يلائمه وتنمية مهاراته من خلال التدريب ، فينبغى أن تهيأ أسباب الاحتفاظ بهذا التوافق من خلال توفير الظروف البيئية الملائمة لدوام هـذا التوافق وتحسينه • وهـذا من شأنه أن يرفع معدلات الانتاج بالاضافة الى زيادة رضا العامل عن عمله واستمرار توافقه المهنى •

٦ — وبالنسبة لتوافق العامل مع آلات وأدوات العمل ، نجد أنه بالاضافة الى النظم واللوائح والأشخاص الذين يتعامل معهم ، فانه يحتك بالآلات والأدوات التى يستخدمها فى انجازه لعمله والتى يتوقف انتاجه العام وتوافقه على حسن سيرها ، وعلاوة على ذلك فان سلامته وأمنه يتوقفان على حسن استخدامها وصيانتها وعدم استهدافه للحوادث •

٧ — وأخيرا ، فبالنسبة لعلاقات العامل ببيئته خارج المؤسسة ، فاننا نلاحظ أن العامل ليس عضوا فى مؤسسة العمل فحسب ، بل هو عضو فى عدة جماعات متعددة الأهداف ووجهات النظر ، كما يختلف مركزه فى كل منها عن مركزه فى الأخرى اختلافا واضحا .. فهو عضو فى أسرته الصغيرة ، وشخصيته بها هى شخصية المسئول الأول الذى يعتمد عليه أفراد الأسرة . وهو عضو فى أسرته الكبيرة التى تتكون من والديه واخوته ، وشخصيته فى هذه الجماعة تتراوح بين السيطرة والخضوع بقدر ما بينه وبين كل فرد من هـذه الجماعة من علاقات . ثم هو عضو فى جماعة الأصدقاء أو النادى أو النقابة .. وهكذا . وهو يحتاج فى كل من هـذه الجماعات لدرجة من التوافق النفسى حتى ينمى مع كل فرد من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات صحية سليمة . وتصادف العامل فى سبيل الحصول على هـذا التوافق صعوبات كثيرة متنوعة ، وبقـدر نجاحه فى التغلب على هـذه الصعوبات يشعر العامل براحة نفسية تنعكس على عمله وانتاجه . ونخلص من هذا بـأن كثيرا من المشكلات التى تواجه الفرد فى عمله قد تنشأ عن مشاكل خاصة خارج نطاق العمل ، وتحتاج الى وضع برنامج منظم للارشاد النفسى يقوم بتنفيذه أخصائيون نفسـيون مؤهلون ومدربون يستطيعون تشخيص المشكلات وعلاجها أو تحويلها الى جهات الاختصاص اذا ما لزم الأمر .

وختاما ..يمكن القول بأننا لو استطعنا أن نحسن الاستخدام التطبيقى للآراء التى سبق ذكرها عن كيفية تحسين توافق العامل لأمكن أن نجنى ثمار ذلك فى شكل زيادة الانتاج كماً وكيفاً ، وتحقيق توافـق أفضـل للعامل فى بيئة العمل ، وكذا تحقيق توافقه خارج بيئة العمل لمـا لها من تأثير على انجازه .

* * *

الفصل الخامس

خاتمة

● حقوق العامل فى الاسلام :

فى ختام هـذا الكتاب ، قد يكون من المفيد أن نلخص حقوق العمال وواجباتهم فى الاسـلام ، وهى تلك الحقوق والواجبات التى قررتها نصوص القرآن الكريم منذ أكثر من أربعة عشر قرنا لتطبق حتى قيام الساعة • ويمكن أن نقسم حقوق العامل الى أربعة حقوق رئيسية هى[1] :

ــ حق العمل •
ــ الحق فى الأجر العادل •
ــ حق الراحة والرفق فى العمل •
ــ حق الضمان وكفالة العامل عند الحاجة •

وسنناقش كلا من هـذه الحقوق باختصار ••

أولا ــ حق العمل

١ ــ حق كل فرد فى اختيار ما يناسبه من عمل :

يقرر الاسلام حق كل فرد فى اختيار العمل الذى يمارسه بحسب قدراته وخبراته وامكاناته ومواهبه • وقد ورد فى الحديث المـأثور : « كل ميسر لمـا خلق له » • فالاسلام ــ منذ ظهوره ــ أكد مبدأ تكافؤ الفرص بين الجميع ، فلا يخص أحدا أو طائفة معينة بوظائف معينة لا يتولاها غيرهم • وليس فى الاسلام ــ شأن بعض الأنظمة الوضعية ــ وظائف يتلقاها الخلف عن السلف ، فكما جـاء فى الحديث الشريف : « الناس سواسية كأسنان المشط » •

---

(١) محمد شوقى الفنجرى ، **نحو اقتصاد اسلامى** • (جدة : شركة مكتبات عكاظ ، ١٩٨١) ، ف ٥

وقال تعــالى : « **وأن ليس للانســـان الا ما سعى** »
(النجم : ٣٩)

٢ ــ المساواة بين الرجل والمرأة فى حق العمل :

سوى الاسلام بين الرجل والمرأة فى حق العمل .. فأباح للمرأة أن تقوم بكافة الوظائف والأعمال المشروعة التى تحسن أداءها ولا تتنافى مع طبيعتها ، وأن تجنى ثمار جهدها وعملها ــ شأن الرجل ــ فيقول تعالى :

« .. **للرجال نصيب مما اكتسبوا وللنساء نصيب مما اكتسبن** .. » .
(النساء : ٣٢)

كما يقول سبحانه : « **فاستجاب لهم ربهم أنى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى ، بعضكم من بعض** .. » . (آل عمران : ١٩٥)

ولقد كان من المؤمنات فى عهــد الرسول عليه السلام والخلفاء الراشدين من بعده ، من بلغن القمة فى الاشتغال بالتجارة أو التدريس أو التطبيب أو حتى الغزو والقتال .. فلم تخل غزوة من غزوات الرسول ﷺ من وجود نساء يقمن بمساعدة المقاتلين وشئون الاسعاف للجرحى ، ومن بين هؤلاء من حفظ لهن التاريخ مواقف بطولية مجيدة كالســـيدة « أمية بنت قيس الغفارية » التى أكبر الرسول عليه الصلاة والسلام حسن بلائها فى غزوة خيبر ، فقلدها قلادة تشــبه الأوسمة الحربية المعاصرة ، وظلت هــذه القلادة تزين صدرها طوال حياتها ولـــما ماتت دفنت معها عملا بوصيتها .

وقد نبغ عــدد كبير من نساء المسلمين وبرزن فى علوم القرآن والحديث والفقه وشتى أنواع المعارف والفنون ، بل لقد كان منهن معلمات فضليات تخرج على أيديهن كثير من أعلام الاسلام . وكان السيدة نفيسة حفيدة سيدنا الحسن بن على بن أبى طالب رضى الله عنهم — وهى صاحبة المقام المعروف فى مصر ــ كان لها فى مصر مجلس علم حضره الامام الشافعى وسمع عليهـــا فيه الحديث . وقد ذكر « ابن خلكان » أن « شهرة الكاتبة » وكانت جارية فى الأصل كان لا يشق لها غبار فى العلم

والأدب والخط الجيد الجميل • وذكرت أسماء ثلاثة من الأساتذة النساء هن : مؤنسة الأيوبية بنت الملك العادل ، وشامية التميمية ، وزينب بنت المؤرخ الرحالة عبد اللطيف البغدادى •

٣ — لا تمييز فى العمل سوى الكفاية :

حق العمل فى الاسلام دون تمييز سوى الكفاية ، اذ يوجب الاسلام اختيار الأصلح لأداء العمل دون اعتبار آخر • وفى هذا المعنى يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه ، فقد خان الله ورسوله » • بل لقد بلغ الأمر أن اعتبر الاسلام اسناد الأمور الى غير أهلها هو من علامات الساعة ، اذ يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « اذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة ، قيل : يا رسول الله وما اضاعتها ؟ ، قال : اذا وسد — أى أسند — الأمر الى غير أهله » •

ويقول الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه : « من استعمل رجلا لمودة أو قرابة لا يستعمله الا لذلك فقد خان الله ورسوله والمؤمنين » •

٤ — مكانة العمل اليدوى فى الاسلام :

ان مفهوم العمل فى الاسلام واسع شامل لكل ضروب الحركة والانتاج المادى والفكرى • ولكن السعى المطلوب من المسلم هو النشاط البدنى بالدرجة الأولى ، وهو ما ورد فى قوله تعالى : **« ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون »** ، (يس : ٣٥) • والعبادات فى الاسلام من صلاة وصيام وحج ، ما هى الا نشاط بدنى مصحوب بذكره وحمده تعالى •

واذا ما تتبعنا أحاديث النبى عليه السلام وسنته ، نشهد بأن العمل اليدوى له مكانة عظيمة ، ولو كان هذا العمل حرفة يزدرى المجتمع أصحابها ، فيقول عليه الصلاة والسلام : « لأن يأخذ أحدكم حبلا ، فيأتى بحزمة من الحطب على ظهره ، فيبيعها فيكف بها وجهه ، خير له من أن يسأل الناس أعطوه أم منعوه » • ويقول عليه السلام : « ما أكل

أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » .

ولقد كان الصحابة رضوان الله عليهم — سواء فى ذلك المهاجرين أو الأنصار — يشتغلون بأيديهم فى شئون التجارة والزراعة والحرف اليدوية ، بجانب اشتراكهم فى الشئون الحربية والدعوة الى الاسلام . وكان لكل منهم مطلق الحرية فى مزاولة أى عمل مشروع يروق له ويأنس فى نفسه الكفاية للقيام به ، وقد أقرهم الرسول عليه الصلاة والسلام على ما كانوا يفعلون .

ولقد مضى فقهاء الاسلام على اعتبار جميع الأعمال الفنية والمهنية فروض كفاية . فعلى الأمة ممثلة فى أولى الأمر أن تسعى لاظهار العمال المهرة والحرفيين وأصحاب الاختصاص من المهندسين والأطباء ورجال الأعمال .

٥ — واجب الدولة فى توفير العمل لمن لا يجده :

ان حق العمل هو حق مقدس لكل فرد ذكرا كان أو أنثى ، يختار كل ما يناسبه وفقا لقدراته ومؤهلاته . فاذا عجز بأساليبه الخاصة أن يوفر لنفسه عملا ، انتقلت مسئولية ذلك على الدولة فانها تلتزم فى الاسلام بأن توجد للفرد العمل المناسب أو تصرف له اعانة طوال فترة تعطله لسبب خارج عن ارادته .

وما قرره الاسلام فى هذا الخصوص منذ أكثر من أربعة عشر قرنا لم تعرفه أرقى المجتمعات الأجنبية الا حديثا ، وبعد صراع طويل مع العمال وأزمات عنيفة عانتها هذه المجتمعات .

وعلى ذلك فان المجتمع الذى يلتزم حقا بتعاليم الاسلام هو مجتمع العاملين ، وهو مجتمع لا يعرف البطالة التى تكاد تكون صفة لازمة لكثير من المجتمعات بما فى ذلك المتقدمة منها .

* * *

ثانيا — الحق فى الأجر العادل

١ — الأجر بحسب العمل :

القاعدة فى الاسلام هى أن يكون الأجر بحسب العمل دون ظلم أو بخس أو جور ، اذ يقول الله تعالى : « **ولا تبخسوا الناس أشياءهم ..** » . (الأعراف : ٨٥)

ويقول سبحانه : « **ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون** » . (الأحقاف : ١٩)

وعلى ذلك فانه فى الاسلام يتعين على الدولة التدخل لضمان الأجر العادل وحمايته من العدوان عليه ، اذ يقول الله تعالى : « **.. انى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى ..** » . (آل عمران : ١٩٥)

ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » . ويقول عليه السلام : « ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة .. ومنهم رجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره » .

٢ — تفاوت الأجر :

واذا كان الاسلام يقرر أن الأجر بحسب العمل ، فانه بالتالى يقرر تفاوت الأجور بحسب نوع العمل وأهميته ، اذ يقول تعالى :

« **وما تجزون الا ما كنتم تعملون** » . (الصافات : ٣٩)

ويقول سبحانه : « **ولكل درجات مما عملوا ..** » .
(الأحقاف : ١٩)

٣ — اقرار الحوافز :

والاسلام يفتح الباب لكل أنواع الحوافز ، ايجابية كانت — فى صورة مكافأة — ، أو سلبية — فى شكل عقوبة . والهدف من ذلك زيادة انتاجية العمل وتحسين مستوى الأداء ، وتجنب الاهمال والتقصير ، وبث روح الجدية أو المبادرة والاجتهاد . فيقول تعالى :

« **فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره . ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره** » .
(الزلزلة : ٧ ، ٨)

* * *

ثالثا — حق الراحة والرفق فى العمل

١ — تحديد ساعات العمل وأوقات الأجازات والراحة :

يعبر عن حق العامل فى الراحة فى الاصطلاح الحديث بتحـديد ساعات العمل وأوقات الاجازات ، اذ يقول الله تعالى فى كتابه الكريم :

« .. **يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر** .. » .

(البقرة : ١٨٥)

كما يقول تعالى : « **لا يكلف الله نفسا الا وسعها** .. » .

(البقرة : ٢٨٦)

ويقول سبحانه : « **يريد الله أن يخفف عنكم ، وخلق الانسـان ضعيفا** » . (النساء : ٢٨)

ويقول الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام : « روحوا القلوب ساعة بعد ساعة ، فان القلوب اذا كلت عميت » . (البخارى ومسلم)

ويقول عليه السلام : « ان لنفسك عليك حقا ، وان لجسدك عليك حقا ، وان لزوجك عليك حقا » .

ويقول عليه الصلاة والسلام : « يسروا ولا تعسروا ، وبشروا ولا تنفروا » . (البخارى ومسلم)

٢ — أساس العلاقات الانسانية فى الاسلام :

ان الاسـلام يدعو الى الرفق عامة ، وهو ما يعبر عنه بالمفهوم الحديث « العلاقات الانسانية » . فأساس هـذه العلاقات فى الاسلام هو المحبة والرفق والتسامح ، وباعتبار أن الدين هو « المعاملة » عملا بقول رسول الله ﷺ « انما الدين المعاملة » .

ويقول الله تعالى :

- « **خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين** » .

(الأعراف : ١٩٩)

- « .. **وان الساعة لآتية ، فاصفح الصفح الجميل** » .

(الحجر : ٨٥)

- « .. **وليعفوا وليصفحوا ، ألا تحبون أن يغفر الله لكم ، والله غفـور رحيم** » . (النور : ٢٢)

● **« .. والكاظمين الغيظ والعافين عن النـاس ، والله يحب المحسنين »** . (آل عمران : ١٣٤)

● **« ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتى هى أحسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم . وما يلقاها الا الذين صبروا وما يلقاها الا ذو حظ عظيم »** . (فصلت : ٣٤ ـ ٣٥)

ومن الحديث الشريف :

ـ « ان الله رفيق يحب الرفق فى الأمر كله » . (متفق عليه)

ـ « ان الله رفيق يحب الرفق ، ويعطى على الرفق ما لا يعطى على العنف وما لا يعطى على سواه » . (رواه مسلم)

ـ « ان الرفق لا يكون فى شىء الا زانه ، ولا ينزع من شىء الا شانه » . (رواه مسلم)

ـ « يسروا ولا تعسروا ، وبشروا ولا تنفروا » . (متفق عليه)

ـ « من يحرم الرفق يحرم الخير كله » . (رواه مسلم)

* * *

رابعا ــ حق الضمان وكفالة العامل عند الحاجة

١ ــ ضمان العامل وكفالته عند الحاجة :

ان ما وصل اليه العمال اليوم من ضمانات وتأمينات اجتماعية عند العجز أو المرض أو التعطل أو الشيخوخة ، انما هو ثمرة كفاح طويل وصراعات بين العاملين وأصحاب الأعمال وتضحيات كبيرة على مر الأجيال . وهو أيضا ثمرة المشاكل الاجتماعية الناجمة عن الثورة الصناعية والتقدم الاقتصادى .

وبخلاف الأمر فى الاسلام ، فقد قرر حق الضمان منذ أكثر من أربعة عشر قرنا ، وفى وقت كانت فيه الجاهلية والتخلف يسودان العالم أجمع ، وقرره كحق مقدس يعلو فوق كل الحقوق باعتباره حق الله سـبحانه .

ولم يكتف الاسلام بتقرير مبدأ الضمان للعامل وكفالته عند الحاجة ، بل عممه لسائر الأفراد فى المجتمع ، وأنشأ لذلك مؤسسة مستقلة لهـا مواردها الخاصة ألا وهى « مؤسسة الزكاة » التى هى بالتعبير الحديث « مؤسسة الضمان الاجتماعى » .

ويقول تعالى : **« وآت ذا القربى حقه والمسكين وابن السبيل .. »**. (الاسراء : ٢٦)

وجاء فى الحديث الشريف : « من ترك كلا فليأتنى فأنا مولاه » . (البخارى ومسلم)

أى من ترك ذرية ضعيفة فليأتنى بصفتى الدولة فأنا مسـئول عنه كفيل به .

٢ ــ الضمان هو صميم الدين وجوهر الاسلام :

واذ توسع الاسلام فى تطبيق مبدأ ضمان العامل وكفالته عند الحاجة ، فعممه بالنسبة لكل فرد يعيش فى كل مجتمع اسلامى أياً كانت ديانته أو جنسيته ، فقد ارتفع به أيضا فجعله جوهر الدين وان فى اهداره تكذيبا لرسالة الاسلام ذاتها .

قال تعالى : **« أرأيت الذى يكذب بالدين . فذلك الذى يدع اليتيم . ولا يحض على طعام المسكين »** . (الماعون : ١ ــ ٣)

ويقول سبحانه : **« ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المـال على حبـه ذوى القربى واليتـامى والمسـاكين وابن السـبيل والسـائلين وفى الرقاب .. »** . (البقرة : ١٧٧)

ويقول عليه الصلاة والسلام : « ليس بمؤمن من بات شبعانا وجاره الى جنبه جائع وهو يعلم » . (رواه الطبرانى والبيهقى)

وعنه عليه أفضل الصلاة والسلام : « أيما أهل عرصة أصبح فيهم امرؤ جائع فقد برئت منهم ذمة الله ورسوله » . (رواه أحمد)

ولقد عبر الصحابى الجليل أبو ذر الغفارى عن روح الاسلام فى هـــذا الخصوص بقوله المشهور : « عجبت لمن لا يجد القوت فى بينه ، كيف لا يخرج على الناس شاهرا سيفه » •

* * *

واجبات العامل فى الاسلام

وفى مقابل ما يقرره الاسلام للعامل من حقوق فانه يفرض عليه أيضا واجبات ، أهمها الأمانة فى أداء العمل ، والتفقه فى الدين ومجال العمل • وسنناقش هــذه الأمور فيما يلى :

أولا ــ الأمانة فى أداء العمل

١ ـــ أداء العمل على أكمل وجه :

وهـــذا يعنى أن يؤدى العمل على أكمل وجه ، عملا بقوله تعالى :
« •• **ولتسئلن عما كنتم تعملون** » • (النحل : ٩٣)

ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » • (رواه مسلم)

وهذا يستوجب اتباع أدق الوسائل العلمية الحديثة فى العمل ، تصـــديقا لقوله تعـــالى : « •• **هل يســتوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون** •• » • (الزمر : ٩)

٢ ـــ الصدق فى العمل عبادة فى الاسلام :

ان الصدق فى العمل ليس واجبا مطلوبا فحسب ، بل هو فى نظر الاسلام عبادة • والفرد قريب من الله ومكافأ على عمله الصالح فى الدنيا والآخرة • يقول الله تعـــالى : « •• **ويستجيب الذين آمنوا وعملوا الصالحات ويزيدهم من فضله** •• » • (الشورى : ٢٦)

ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « العمل عبادة » •

ويقول : «من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له يوم القيامة» •
(الطبرانى)

وقد قبل الرسول عليه السلام يد صحابى ورمت من كثرة العمل وقال : « هــذه يد يحبها الله ورسوله » • (الطبرانى)

٣ ــ أداء أمانة العمل من أفضل ضروب العبادة :

لقد اعتبر الاســلام أداء أمانة العمــل أفضل ضروب العبادة • فقد ذكر للنبى ﷺ رجل كثير العبادة فسأل من يقوم به ، فقالوا أخوه . قال : « أخوه أعبد منه » • (رواه الطبرانى)

وقد أراد أحد الصحابة الخلوة والاعتكاف لذكر الله تعالى ، فقال الرسول عليه السلام : « لا تفعل ، فان مقام أحدكم فى سبيل الله ــ أى خدمة الناس بالعمل الصالح ــ أفضل من صلاته فى بيته ستين عاما » • ويقول عليه الصلاة والسلام : « لأن يمشى أحدكم مع أخيه فى قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف فى مسجدى هــذا شهرين » •

٤ ــ أساس الايمان فى الاسلام هو العمل :

لقد حدد الاسلام مفهومه للايمان بقول الرسول عليه الصــلاة والسلام « ليس الايمان بالتمنى ولكن الايمان بما وقر فى القلب وصدقه العمــل » • (الديلمى)

ولقد لخص الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه نظرة الاسلام الى أمانة العمل بقوله : « والله لئن جاءت الأعاجم بالأعمال وجئنا بغير عمل فهم أولى بمحمد منا يوم القيامة » •

* * *

ثانيا ــ التفقه فى الدين وفى مجال العمل

١ ــ التفقه فى الدين :

ان التفقه فى الدين فرض على كل عامل ، أيا كان نشاطه أو نطاق عمله • وقد روى عن سيدنا على بن أبى طالب كرم الله وجهه ، أن رجلا جاءه قائلا : انى أريد التجــارة فادع لى •• فقال له : « أو فقهت فى دين الله » ؟ قال : أو يكون بعض ذلك ؟ ، فقال له على رضى الله عنه : « ويحك ! الفقه ثم المتجر » •

٢ — التفقه فى العمل :

وهـــذا يقتضى من العامل متابعة كل جديد فى نطاق عمله ، وصولا الى الاتقان والابداع وصدق الله العظيم القائل : **« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون •• »** •• (التوبة : ١٠٥)

وهـــذا يقتضى أيضا المـــام العامل بأحدث أساليب العمل والانتاج • قال الرسول عليـــه السلام : « قليل العمل مع العلم كثير ، وكثيره مع الجهل قليل » • (السيوطى)

وليست التقنية أو التكنولوجيا الحديثة الا مجـــرد اتباع لأحسن الوسائل ملاءمة للانتاج بحسب ظروف كل مجتمع •

* * *

وبعـــد ••

من المناقشة السابقة يتضح بجلاء — دون لبس أو غموض — أن الشريعة الاسلامية السمحاء ، وتعاليم الدين الاســـلامى الحنيف قد أرست القواعد الأساسية لحقوق العاملين وواجباتهم منذ نيف وأربعة عشر قرنا من الزمان •• أى فى وقت كانت تعم فيه نظم الاستعباد والاستغلال والطغيان والاقطاع دول أوروبا والغرب قاطبة •• وما حاولته الأنظمة الوضعية من تحديد نظم وتشريعات تكفل للعاملين حقوقهم ما جاءت الا وليدة ثورات وصراعات وكفاح مرير ، ويمكن القول ان هـــذه القوانين والتشريعات لم تصل بعد فى ذروتها وتطبيقها الى ما حققته أو نادت به تعاليم الاسلام فى شتى العصور ••

« ان الدين عند الله الاســـلام »

(صدق الله العظيم)

* * *

المراجـــــع

أولا ـ المراجع العربيـــة :

١ ـ **القـــرآن الكـــريم** .

٢ ـ أحمد محمد فارس : **النماذج الانسانية فى القرآن الكريم** . بيروت : دار الفكر ، د . ت .

٣ ـ اريك فروم (ترجمة محمود محمود) : **المجتمع السليم** . القـــاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٠ .

٤ ـ السيد محمد خيرى : « الصحة النفسية والصناعية » . **مجلة الصـــحة النفسية** ، مجلد ١ ، عدد ١ ، ١٩٥٨ ، ص ٥٣ ـ ٧٣ .

٥ ـ خليل شرف الدين : **ابن خلدون** . بيروت : مكتبة الهلال ، د . ت

٦ ـ سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية » . **سلسلة العلوم الســـلوكية فى مجال الادارة** . القـــاهرة : المعهـــد القومى للادارة العليـــا ، ١٩٧٠ .

٧ ـ سيد عبد الحميد مرسى : «مشاكل العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج». **الصناعة والتصنيع** ، يوليو/سبتمبر ، ١٩٧١ .

٨ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **سيكلوجية المهن** (ط ٤) . القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٧ .

٩ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** (ط ١) . القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ .

١٠ ـ سيد عبد الحميـــد مرسى : « العلاقات الانسانية فى الادارة : نظـــرة شـــاملة » . **مجلة الاقتصـــاد والادارة** ، رجب ١٣٩٩ ، ص ١٩٣ ـ ٢١٣ .

١١ ـ سيد عبد الحميد مرسى : **علم النفس والكفاية الانتاجية** . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨١ .

١٢ ـ سيد قطب : **فى ظلال القرآن** (ط ٨) . القاهرة : دار الشروق ، ١٩٧٩ .

١٣ — سيدنى جورارد (ترجمة الفقى وسيد خير الله) : **الشخصية بين الصحة والمرض** ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٣ .

١٤ — عبد السميع المصرى : **مقومات العمل فى الاسلام** . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ .

١٥ — عز الدين بليق : **منهاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين** . بيروت : دار الفتح للطباعة والنشر ، ١٩٧٨ .

١٦ — على السلمى : **العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى** . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠ .

١٧ — فرج عبد القادر طه : **علم النفس الصناعى والتنظيمى** (ط٤) . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٣ .

١٨ — كيث ديفيز (ترجمة سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف) : **السلوك الانسانى فى العمل** . القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ .

١٩ — محمد البهى : **رأى الدين بين السائل والمجيب** (جـ ١ ، ٢) ، القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٧٩ .

٢٠ — محمد البهى : **القرآن الكريم..يقول..** القاهرة : مكتبه وهبة ، ١٩٧٩ .

٢١ — محمد البهى : **الفكر الاسلامى والمجتمع المعاصر : مشكلات الأسرة والتكافل** (ط ٣) . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ .

٢٢ — محمد شوقى الفنجرى : **نحو اقتصاد اسلامى** . جدة : شركة مكتبات عكاظ ، ١٩٨١ .

٢٣ — محمد عثمان نجاتى : **القرآن وعلم النفس** . القاهرة : دار الشروق ، ١٩٨٢ .

٢٤ — مصطفى فهمى : **علم النفس الاكلينيكى** ، القاهرة : مكتبة مصر ، ١٩٦٧ .

٢٥ — مصطفى فهمى ، مختار حمزة ، سيد عبد الحميد مرسى : **دراسة علمية للجوانب السلوكية للعاملين فى صناعة الأثاث** . جدة : مركز البحوث والتنمية ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٧٦ .

٢٦ — محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبى : **بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات فى ج.م.ع.** ندوة وزارة التعليم العالى ، ١٩٧٠ .

٢٧ — نورمان ماير (ترجمة محمد عماد الدين اسماعيل وآخرين) : **علم النفس فى الصناعة** . القاهرة : مؤسسة الحلبى ، ١٩٦٧ .

٢٨ — هول ولندزى (ترجمة فرج أحمد فرج وآخرين) : **نظريات الشخصية** . القاهرة : الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر ، ١٩٧١ .

ثانيا ــ المراجع الانجليزية :

1. Abbeglen, J.; «Personality Factors in Social Mobility : A Study of Occupational Mobile Men.» **Genetic Psychol. Monograph,** 58, Aug. 1958.

2. Adler, A.; **The Practice and Theory of Individual Psychology.** N.Y. : Harcourt, 1927.

3. Ansbacher, H., and Ansbacher, R. (eds.); **The individual Psychology of Alfred Adler.** N.Y. : Basic Books, 1956.

4. Berelson, B., and Steiner, G.; **Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings.** N.Y. : Harcourt, Brace, 1964.

5. Campbell, J., et al.; **The Measurement of Organizational Effectiveness : A Review of Relevant Research and Opinion.** San Diego Calif. : Naval Person Research and Development Center, 1974.

6. Fleishman, E. (ed.); **Studies in Personnel and Industrial Psychology** (rev. ed.) . Homewood, Ill. : The Dorsey Press, 1967.

7. Fromm, E.; **Man for Himself : An Inquiry into the Psychology of Ethics.** N. Y. : Rinehart, 1947.

8. Fromm, E.; **The Sane Society.** N. Y. : Rinehart, 1955.

9. Herzberg, F., et. al.; **The Motivation to Work** (2nd ed.). N.Y.: Wiley, 1959.

10. Horney, K.; **Self-Analysis.** N.Y. : Norton, 1942.

11. Horney, K.; **Our Inner Conflicts.** N.Y. : Norton, 1945.

12. Lawler, E.; Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View. N.Y. : McGraw - Hill, 1971.

13. Koontz, H., et. al.; **Management** (7th ed.). N.Y. : McGraw-Hill, 1980.

14. McClelland, D., et. al.; **The Achievement Motive.** N.Y. : Ap-Pleton-Century - Crofts, 1953.

15. McCormick, E., and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6th ed.). London : Allen & Unwin, 1977.

16. McGregor, D.; **The Human Side of Enterprise.** N. Y. : Mc Graw-Hill, 1960.

17. Maher, J.; **New Perspective in Job Enrichment.** N.Y. : Van Nostrand, 1971.

18. Maslow, A.; «A Theory of Motivation». **Psychological Rev.,** 50, 1943.

19. Maslow, A.; **Motivation and Personality.** N.Y. : Harper, 1954.

20. Miller, C.; **White Collar.** N.Y. : Oxford Univ. Press, 1951.

21. Miller, L.; **Behavior Management : The New Science of Managing People at Work.** N.Y. : Wiley, 1978.

22. Mullahy, P.; «Non-Freudian Analytic Theories», in Wolman, B. (ed.). **Handbook of Clinical Psychology.** N Y. : McGraw-Hill, 1965, ch. 15.

23. Rank, O.; **Will Therapy, Truth, And Reality.** N Y. : Knopf, 1945.

24. Roe, A.; **The Psychology of Occupations.** N. Y. : Wiley, 1956.

25. Shartle, C.; **Occupational Information** (2nd ed.)..N.Y.:Prentice-Hall, 1952.

26. Steers, R.; **Organizational Effectiveness : A Behavioral View** Santa Monica, Calif. : Goodyear, 1977.

27. Steers, R., and Porter, L.; **Motivation and Work Behavior** (2nd. ed.). N.Y. : McGraw-Hill, 1979.

28. Super, D.; **The Psychology of Careers.** N.Y. : Harper, 1957.

29. US Dept. of Commerce; **Classified Index of Occupations.** Washington, D.C. : Government Printing Office, 1950.

30. US Dept. of Labor; **Occupational Outlook Handbook.** Washington, D. C. : Government Printing Office, 1957.

31. USES : **Training and Reference Manual for Job Analysis.** Washington, D.C. : Government Printing Office, 1944.

32. USES; **Dictionary of Occupational Titles** (3vols.). Washington, D.C. : Government Printing Office, 1949.

33. Vroom, V.; **Work and Motivation.** N.Y. : Wiley, 1964.

34. Weitz, J. and Nuckols, R.; «Job Satisfaction and Job Survival». **J. Appl. Psychol.,** 1955, 39, 294 — 300.

35. White, R.; «Motivation Reconsidered : The Concept of Competence.» **Psychological Rev.,** 66, 5, 1959.





محتويات الكتاب

الصفحة

الصفحة

الفصــل الثالث : الدافعية للعمل
(٨٥ — ١٢٦)

الفصــل الرابع : انسانية العمل
(١٢٧ — ١٥٢)

الصفحة

الفصــــل الخامس : خاتمة

(١٥٣ — ١٦٤)

* * *

كتـــب للمؤلف

اولا ــ تأليـــف :

١ ــ تحليل العمل واستخدامه فى التأهيل المهنى (بالعربية والانجليزية) . مؤسسة التأهيل المهنى بالقاهرة ، ١٩٥٥ .

٢ ــ سيكلوجية المهن . الطبعة الأولى ١٩٦٠ ، الطبعة الرابعة معدلة ١٩٧٧ ، العالمية للنشر .

٣ ــ الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى ، ١٩٧٥ ، الخانجى .

٤ ــ العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج . ط أولى ، ١٩٧٨ ، العالميـــة للنشر .

٥ ــ علم النفس والكفاية الانتاجية . ١٩٨١ ، مكتبة وهبة .

٦ ــ النفس البشرية (سلسلة دراسات نفسية اسلامية «١») . ١٩٨٢ ، مكتبة وهبة .

٧ ــ النفس المطمئنة (سلسلة دراسات نفسية اسلامية «٢») . ١٩٨٣ ، مكتبة وهبة .

٨ ــ العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج (ط ثانية معدلة) ، ١٩٨٤ ،

ثانيا ــ ترجمـــة :

مكتبة وهبة .

١ ــ ترجمة وتقديم « التوجيه المهنى لذوى العاهات » . فرانكلين .

٢ ــ ترجمة وتقديم « أسس التأهيل المهنى » . فرانكلين .

من سلسلة « علم النفس للآباء والمدرسين » :

٣ ــ ترجمة « كيف نبحث عن عمل » . فرانكلين .

٤ ــ ترجمة « كيف نتفاهم مع الوالدين » . فرانكلين .

٥ ــ ترجمة « كيف تكون رائدا ناجحا » . فرانكلين .

من سلسلة « الثقافة العائلية » :

٦ — ترجمة « الأخذ بيد المعوقين » . فرانكلين .

٧ — ترجمة « رعاية المشلولين » . فرانكلين .

٨ — ترجمة وتقديم « السلوك الانسانى فى العمل » ، بالاشتراك مع د . محمد اسماعيل يوسف . فرانكلين .

٩ — الاشتراك فى ترجمة « ألف يوم » (تاريخ حياة الرئيس كيندى) . فرانكلين .

١٠ — الاشراف على سلسلة « العلاقات الانسانية » ترجمة ومراجعة وتقديم ، بالاشتراك مع د . محمد عماد الدين اسماعيل . فرانكلين .



رقم الايداع بدار الكتب ٨٥/٢٥٢٩

الترقيم الدولى ٢ — ٠٤٩ — ٣٠٧ — ٩٧٧

